Da cibernética ao e-government

A evolução das soluções tecnológicas em 30 anos de IMA

Da cibernética ao e-government

A evolução das soluções tecnologicas em 30 anos de IMA

As opiniões emitidas por ex-dirigentes, ex-funcionários
e profissionais de imprensa nas entrevistas e nos textos
jornalísticos utilizados na composição desta narrativa são
de carater pessoal e não representam necessariamente a
opinião da atual direção da empresa ou do autor.

Sumário

Prefácio

Ter a oportunidade de rever a trajetória da Informática de Municípios Associados S/A é muito gratificante, neste momento especial em que a empresa comemora seus 30 anos e caminha para sua maturidade empresarial. Tal resgate deixa muito clara a importância da IMA para o Município de Campinas, bem como sua enorme vocação para contribuir com outros municípios, corroborando o acerto de seu ato de criação, já com um direcionamento que extrapolava as fronteiras de seu município-mãe.

Nessa história, altos e baixos são vivenciados pela empresa, mas, ao final, um aspecto fica evidente: o papel estratégico fundamental que ela tem desempenhado na melhoria dos serviços públicos.

Quando a IMA foi criada, a informática nem existia enquanto conceito, falava-se em cibernética, havia uma grande dificuldade em construir soluções tecnológicas, pois os equipamentos eram muito limitados e os preços proibitivos. Trinta anos depois, não é mais possível falar em Administração Pública sem TIC (Tecnologia da Informação e Comunicação). Em alguns países, como o Canadá, já se considera *e-government* pleonasmo, pois não se concebe outra forma de administrar, racionalizar os recursos públicos e atender ao cidadão.

Ao lançarmos um olhar sobre as necessidades das milhares de prefeituras do Brasil, esta questão ganha contornos ainda mais dramáticos. A maioria dos municípios, grandes ou pequenos, encontra-se impossibilitada de ampliar os serviços públicos com as limitações impostas pela Lei de Responsabilidade Fiscal, que estabelece um teto já atingido para gastos com pessoal. Diante deste quadro, administradores municipais se vêem pressionados com a crescente demanda da população por serviços, mas encontram-se impossibilitados de atendê-la. Somente o investimento massivo em tecnologia, racionalizando os processos da máquina administrativa e trilhando caminhos inovadores,

poderá reverter este quadro.

> *É preciso reverter também a visão ainda muito difundida que classifica investimentos em tecnologia simplesmente como custos. Recursos aplicados em e-government, além de reduzir gastos da administ-de tempo de espera em filas, menor necessidade de deslocamentos, maior transparência e agilidade no contato com o Poder Público, prescindindo ainda de contratar intermediários, os quais fazem do conhecimento que possuem sobre o complicado trânsito de documentos na área pública uma fonte de renda.*

Apesar de minha origem na iniciativa privada, estou convencido de que é ilusório acreditar que empresas privadas sozinhas sejam capazes de servir melhor os municípios; a própria legislação impede um comprometimento de longo prazo com as causas e órgãos públicos, exigindo de tempos em tempos nova licitação para renovação dos fornecedores. Acredito, sim, na parceria com a iniciativa privada, pela qual a IMA assume este comprometimento e não precisa desenvolver todos os produtos, mas é capaz de compor uma solução completa para o município, integrando soluções próprias e de terceiros, na medida em que conhece as necessidades do cliente (município) como ninguém e tem profundo embasamento técnico.

A IMA foi a quarta empresa municipal de economia mista em TI a ser criada no Brasil. Este modelo, adotado hoje pela maioria das grandes cidades, conjuga os benefícios que podem ser extraídos das duas esferas básicas da vida em civilização: pública e privada.

Da esfera pública, a IMA herdou os princípios de comprometimento com os programas municipais, o profundo conhecimento acumulado em 30 anos sobre como se processa o negócio da administração pública, a busca de um sentido social em suas ações. Da esfera privada, a empresa adquiriu o compromisso com a eficiência, com a racionalização, com a agilidade no desenvolvimento de sua missão e, acima de tudo, com as necessidades do cliente.

O processo que levou a IMA a atingir este patamar é dinâmico, de aprendizado contínuo e propicia condições para o permanente exercício da inovação, com o desenvolvimento

de soluções inéditas, como as de Gerenciamento Eletrônico de Documentos, Gestão da Rede Escolar, Ima Web, Cobrança Eletrônica e tantas outras que lhe conferem reconhecimento nacional.

Na atual fase dessa jornada, tem sido decisivo o apoio do prefeito Hélio de Oliveira Santos ao novo modelo de gestão e reposicionamento mercadológico da IMA. Ex-presidente da comissão de Ciência e Tecnologia, Comunicação e Informática da Câmara dos Deputados, Dr. Hélio possui grande sensibilidade quanto ao papel da tecnologia na superação dos crônicos desafios municipais.

Enfim, é por tudo isso que precisamos comemorar estes 30 anos de IMA, uma empresa que, em casa, nem sempre teve todo seu potencial explorado pelos administradores municipais, mas, persistente, seguiu seu caminho e hoje, com soluções maduras, administração profissional e importantes premiações e resultados já obtidos, está preparada para auxiliar cada vez mais os municípios e instituições a melhor administrar e servir ao cidadão. Sinto-me orgulhoso em ter o privilégio de poder agregar minha pequena contribuição a esta grande história.

Campinas, junho de 2006.

Bruno Vianna
Engenheiro e presidente da
Informática de Municípios Associados.

“Quanto mais longe você consegue olhar para trás, tão mais longe você está apto para ver à frente.”

Winston Churchill

01 - Campinas entra na era da cibernética...

A desativação do Sistema Mecanizado e a implantação do CPD da Prefeitura

No dia 09 de julho de 1976, com a publicação da Lei Municipal 4635, Campinas dava um passo que a colocava entre os poucos municípios brasileiros que possuíam uma empresa especialmente voltada para a área de Tecnologia da Informação, na época designada simplesmente "cibernética". De fato, em meados da década de 70, este tipo de tecnologia, hoje disseminada em grande parte do planeta, ainda permanecia um mistério e economicamente inacessível para muitos. Naquela época, o cientista e futurista Alvin Toffler não havia nem mesmo finalizado o seu clássico *A Terceira Onda*, que só viria a público quatro anos mais tarde e no qual afirmava, em tom de novidade, que as revoluções agrícola e industrial ficavam para trás e entrávamos na era do conhecimento e do domínio tecnológico. Em 1976, a *Microsoft* ainda não completara um ano de vida e o primeiro computador pessoal acabava de ser criado. Tudo neste campo era muito novo. Mas Campinas, uma das primeiras cidades do Brasil a possuir bondes, iluminação elétrica e telefone, viria novamente confirmar a sua vocação pioneira para a inovação com a criação da Informática de Municípios Associados S/A.

Até a primeira metade da década de 70, apenas outros três municípios brasileiros, todos capitais, possuíam uma empresa estatal exclusivamente voltada para o desenvolvimento e implantação de sistemas computacionais. Em Recife havia a Emprel, criada em 1969; São Paulo possuía a Prodam, instituída em 1972; e, em 1974, Belo Horizonte ganhava a Prodabel.

Muitos Estados, no entanto, principalmente das regiões Sul e Sudeste, já possuíam suas empresas de processamento, criadas, em sua maioria, no final da década de 60 e nos três primeiros anos do decênio seguinte.

Esse movimento de criação de empresas públicas destinadas a promover o desenvolvimento tecnológico e a realizar serviços de processamento de dados para Estados e Municípios estava ligado às diretrizes políticas e econômicas herdadas do período anterior e oriundas das propostas da chamada Comissão Econômica para América Latina e Caribe – Cepal, das Nações Unidas, nas décadas de 50 e 60. Tratava-se do *Modelo de Substituição de Importações*, que previa a utilização do protecionismo e do intervencionismo como forma de alavancar o desenvolvimento do País. Configurava-se num modelo elaborado para o setor produtivo cujo objetivo básico era criar condições para o crescimento do parque industrial brasileiro, fazendo com que, desta forma, a produção fosse suficiente para atender a demanda interna e, conseqüentemente, possibilitasse o equilíbrio na balança comercial. Para tanto, era necessária a instalação de empresas estrangeiras detentoras de modernas tecnologias de produção no Brasil, industrializando aqui o que antes era necessário importar.

Dentro desta perspectiva, o Estado assumia um papel de destaque como criador da infra-estrutura necessária e facilitador de investimentos dos setores privados.

Este processo, que conheceu precedentes na era Vargas e ganhou contornos mais nítidos a partir do governo de Juscelino Kubitschek (1956-60), se intensifica a partir da derrubada do presidente João Goulart, em 1964. Com a ascensão dos militares ao poder, há uma conjunção de interesses econômicos em que empresas nacionais privadas, corporações multinacionais e empresas estatais, convivem de forma harmoniosa – uma harmonia artificial, é claro, estabelecida de forma autoritária pelos militares, mas que garante mercado e espaço de atuação para todos estes segmentos.

A repressão política impõe a paz social e protege os interesses dos investidores no País. A situação favorece a entrada de grandes volumes de capitais estrangeiros, que permitem ao regime fazer enormes investimentos em infraestrutura (hidroelétricas, energia atômica, ponte Rio-Niterói, Transamazônica). O resultado foi um enorme avanço econômico que fez com que o Brasil atingisse a posição de 8ª economia do mundo capitalista. É o chamado milagre eco-

Ao lado, vista aérea da malha urbana de Campinas na década de 40; abaixo, a mesma região na década de 70: crescimento populacional pressiona poder público a modernizar máquina administrativa.

Foto: Acervo MIS Campinas

Foto: Acervo MIS Campinas

nômico brasileiro, que, entre outras coisas conheceu um "*boom*" na criação de empresas estatais, sendo que, somente durante o governo Geisel (1974-79), mais de 400 delas são instituídas na órbita federal.

Por outro lado, são nestes anos compreendidos entre as décadas de 50 e 70 que a sociedade brasileira sofre uma de suas maiores transformações estruturais. Os dados apontam

que, desde 1950, a cada dez anos, um em cada três brasileiros vivendo no meio rural opta pela emigração. No início da década de 50, 63,8% da população viviam na zona rural. No final da década de 70, apenas 32,4% permaneciam no campo. Em números absolutos, estima-se que, entre 1960 e 1980, o êxodo rural brasileiro alcançou um total de 27 milhões de pessoas. Este afluxo populacional acabou gerando novas demandas para os municípios brasileiros, com destaque para os localizados na Região Sudeste, principal pólo de atração da onda migratória. De 1950 a 1980, estima-se que a população de Campinas tenha dobrado a cada dez anos.

Assim, em meados dos anos 70, encontramos um quadro de expansão populacional acelerada em diversos municípios, com seus administradores pressionados a dar respostas às necessidades destes novos habitantes e pautados por uma linha hegemônica de pensamento político-econômico que via com bons olhos a criação de aparelhos estatais para resolver estas questões.

É nesse contexto que a lógica cepalina, inicialmente aplicada ao setor produtivo, começa a se estender também para a área de serviços.

Não é coincidência que, na primeira metade dos setenta, temos em Campinas a criação de uma série de empresas de economia mista municipais - ou posteriormente municipalizadas - para prestar serviços à população ou ao poder público. Dessas, podemos destacar a Emdec, criada em 1972, a Sanasa, fundada em 1974, e a Ceasa, instituída legalmente em 1972 mas que só entrou em operação em 1975, sendo municipalizada em 1989. A rigor, antes da criação destas empresas, a Prefeitura de Campinas possuía órgãos da administração direta encarregados de gerenciar as demandas nas diversas áreas em que elas passaram a atuar, mas é inegável que estes órgãos, com todas as limitações legais e orçamentárias características de sua situação de origem, já não conseguiam prover satisfatoriamente respostas aos anseios da sociedade.

Indiferentes ou não às questões ideológicas sobre como

se processaria o crescimento do País, os administradores municipais tinham uma série de questões práticas para as quais necessitavam dar respostas. Um desses problemas era justamente a ausência de suporte tecnológico para a melhoria da gestão administrativa e para a ampliação do controle sobre a máquina estatal, uma exigência que, do ponto de vista da população, era ainda incipiente durante *os anos de chumbo do* período militar, mas que só iria crescer com a volta do País à normalidade democrática.

Este é o pano de fundo que levou à instituição da IMA, uma história que começa cerca de cinco anos antes da promulgação da Lei 4635, que viabilizou a sua criação no mesmo ano em que Ray Tomlinson enviou o primeiro *e-mail* enquanto trabalhava no desenvolvimento da Arpanet, a precursora da Internet, e do lançamento do primeiro microprocessador do mundo, o Intel 4004, em 1971.

Até o início da década de 70, a Administração Municipal de Campinas ainda não contava com computadores e, por conseqüência, não havia nenhum órgão ligado à área de informática. Anteriormente, havia um sistema de processamento conhecido por *Serviço Convencional* ou *Mecanizado*, uma máquina de registro e cálculo que se utilizava de cartões perfurados, mas que não se configurava em um sistema computacional propriamente dito, pois não possuía memória para armazenamento de dados. Era um equipamento baseado nos princípios da máquina criada pelo norte-americano Herman Hollerith no final do século XIX e que se manteve em atividade sem muitas alterações até meados do século XX, sendo a precursora dos atuais sistemas de processamento de dados.

No dia 10 de novembro de 1971, terceiro ano da gestão do então prefeito Orestes Quércia, o Jornal Correio Popular, de Campinas, publicava a notícia de que "tendo como principais objetivos a administração do pessoal, processamento de folhas de pagamento, cadastramento de funcionários, manutenção e atualização do cadastro", entre outras atividades, "a Prefeitura de Campinas passará a contar com um moderno centro de processamento de dados". A decisão

do prefeito em criar o novo órgão, segundo o jornal, surgiu após diversas reuniões de avaliação sobre "o problema do sistema atual empregado pela municipalidade, através de seu Serviço Mecanizado. Durante essas reuniões, os responsáveis pela administração chegaram à conclusão de que o sistema aplicado pela Prefeitura Municipal de Campinas já estava em muito ultrapassado pois, na era da cibernética já estamos na terceira geração de computadores, que representa nada menos que três estágios acima do sistema em que a Prefeitura Municipal de Campinas está utilizando atualmente". Na ocasião, o prefeito Quércia chegou a declarar que "O crescimento assustador de Campinas, que experimentou nestes últimos anos um desenvolvimento impressionante, exige da municipalidade uma série de medidas modernizadoras para que a Administração Municipal acompanhe o crescente progresso da cidade. Assim é que – acrescentou o prefeito - não poderíamos permanecer estacionados em nosso sistema mecanizado que já está totalmente ultrapassado". O texto ainda informa que a previsão de início das operações do novo Centro seria janeiro de 1972 e que a prefeitura realizaria "uma campanha publicitária" para contratar profissionais qualificados para atuar na área, solicitando inclusive o envio de currículos para uma caixa postal em nome do Executivo Municipal [1].

Certamente, não havia naquele momento profissionais formados especificamente para atuar nesta área. O primeiro curso de bacharelado em Ciência da Computação do Brasil, criado pela Unicamp em 1969, ainda não havia completado o segundo ano de vida. Encontrar pessoas com conhecimento e experiência nesse novo campo não seria fácil. Tanto que, aparentemente, não chegaram muitos currículos pelos Correios.

A solução encontrada foi realizar um concurso interno entre os funcionários da Prefeitura para selecionar o corpo de técnicos que comporia esta nova área. De acordo com Maria da Graça Albert Moraes, que participou do processo seletivo, foram cerca de 500 inscrições. Ela recorda-se que, depois das primeiras provas, o número de candidatos foi re-

1-Centro de Processamento de Dados para a Prefeitura - Correio Popular, 10 de novembro de 1971

duzido a 15.

O processo seletivo, por si só, já constituía um verdadeiro aprendizado para as novas funções. Durante ele, os candidatos precisaram ler manuais, fizeram treinamentos e foram postos à prova, com testes elaborados pelos profissionais da IBM.

No final, apenas três foram aprovados, entre eles a própria Maria da Graça, que, na época, era professora da Rede de Ensino da Prefeitura e trabalhava na Biblioteca Municipal. Os outros aprovados foram Malde Maria Villas Boas Bernardes, ex-Cohab, e Gilberto Cabral de Almeida, que após alguns anos exercendo esta atividade, trocaria Campinas por Curitiba, mas continuaria atuando na área de tecnologia.

Eles foram imediatamente incorporados ao quadro de profissionais da recém-criada Empresa Municipal de Desenvolvimento de Campinas S/A – Emdec, que inicialmente tinha atribuições diversas das atuais, como executar os serviços de Imprensa Oficial do Município e promover o planejamento sócio-econômico, físico-territorial e administrativo da cidade.

No início de 1972, a Prefeitura, através da sua empresa de desenvolvimento, já contava com profissionais capacitados, e acabava de adquirir o seu primeiro computador. Era um modelo IBM 360/25 com 24kb de memória [2]. "Prefeitura de Campinas entra na era da cibernética", era o título de uma das manchetes do Correio Popular de 25 de fevereiro de 1972. No texto, o leitor ficava sabendo que "um dos mais modernos computadores da IBM, que compõem o Sistema 360/25, de terceira geração, já está funcionando na Prefeitura Municipal de Campinas, em seu Centro de Processamento de Dados, fazendo com que a Municipalidade campineira entre também na era da cibernética". O sistema ainda estava operando de forma experimental, mas os benefícios podiam ser quantificados:

Para se ter uma idéia da economia que o Sistema proporcionará à Prefeitura, tanto no que diz respeito a tempo, como número de pessoal e conse-

2-Um microcomputador comum hoje em dia, com 128 megabytes de memória RAM, um tipo de memória de leitura e escrita que indica a capacidade de acesso a qualquer informação, tem potencial para acessar dados com uma velocidade 5 mil vezes maior do que o IBM 360/25, embora, na época, representasse o que havia de mais moderno em termos de processamento de dados. Era um equipamento de grande porte e seu antecessor imediato, o IBM 360/20, já havia auxiliado o homem a pisar na Lua, pois processava todas as informações do Projeto Apollo, da Nasa.

qüentemente em cruzeiros, basta dizer que somente o trabalho de elaboração da folha de pagamento do funcionalismo, realizado anteriormente pelo Serviço Mecanizado da Secretaria Municipal de Fazenda, o que demorava cerca de duas semanas, será feito agora no Centro de Processamento de Dados, em apenas 12 horas.

O obsoleto sistema mecanizado ocupava um pessoal mais numeroso demandando-lhe 112 horas de trabalho. Agora, com a implantação de um computador, o mesmo serviço será feito em 12 horas com três elementos apenas. (...) Isso sem contar as grandes vantagens que o computador oferece, com margens mínimas de erro, que deixam o trabalho muito mais eficiente[3]*.*

Este primeiro CPD da Prefeitura de Campinas foi montado no subsolo do Paço Municipal. Sem dúvida, representava um salto tecnológico incrível, se comparado ao Sistema Mecanizado, mas como não havia uma interface que possibilitasse a inserção de dados através de teclados, este trabalho ainda era feito com cartões perfurados em um processo extremamente trabalhoso. O cartão possuía capacidade para armazenar 80 caracteres, com um campo específico para cada um deles. O registro do caracter era feito a partir de um código registrado com furos no cartão. O computador "lia" a posição dos furos e transformava a informação em texto. O perfurador, hoje desaparecido do mercado de trabalho, era um profissional importante neste processo, pois era ele quem fazia os furos de acordo com cada caracter. Depois de perfurados os cartões, as informações eram inseridas no computador, que as processava e armazenava. O programador, então, deveria conferir se os dados estavam corretos imprimindo um relatório em formulário contínuo. Qualquer erro constatado gerava a necessidade de se perfurar um novo cartão para corrigi-lo.

3-Prefeitura de Campinas na era da Cibernética - Correio Popular 25 de fevereiro de 1972

Devidamente treinados e familiarizados com o novo computador, os programadores recém formados iniciaram

Foto: Arquivo pessoal Maria da Graça Albert Moraes

Acima, equipe pioneira na área de processamento de dados da Prefeitura de Campinas, operando o computador IBM 360/25; Abaixo, solenidade de recepção aos equipamentos do CPD da Prefeitura, em dezembro de 1971.

Foto: Acervo MIS - Henrique Oliveira Junior

Foto: Acervo MIS - Henrique Oliveira Junior

seu trabalho dedicando-se a duas áreas básicas da Prefeitura: a área tributária e a de Recursos Humanos. Maria da Graça lembra que, no início, receberam bastante apoio dos analistas da IBM e de quatro estagiários, estudantes das primeiras turmas do Curso de Ciência da Computação da Unicamp e da Pontifícia Universidade Católica de Campinas (Puccamp).

A equipe foi a campo entender como funcionava a Pre-

feitura e tentar descobrir como a tecnologia disponível na época poderia melhorar a gestão da máquina pública. A primeira ação foi junto à folha de pagamentos. Segundo Maria da Graça, não era ainda um sistema, mas uma série de programas que começavam a ser montados para se formar um cadastro de funcionários.

Maria da Graça lembra que, no início, o desenvolvimento de softwares e a administração do sistema ficavam a cargo principalmente dos profissionais da IBM, que trabalhavam em estreita parceria com a Prefeitura e os três pioneiros da Emdec. Aliás, o monopólio que a IBM estabeleceria como fornecedora de equipamento e tecnologia para o processamento de dados da Prefeitura seria uma situação de difícil reversão e se constituiria no principal pivô de sucessivas crises envolvendo futuras diretorias da IMA e a empresa de matriz norte-americana.

Aos poucos, foi se estruturando uma área de operações, com a ida para o CPD do pessoal que anteriormente trabalhava com o sistema Mecanizado. Um pouco mais tarde, quando os profissionais do CPD começaram a trabalhar com programação utilizavam as linguagens *RPG* e *Cobol*. A sigla *RPG* vem das iniciais de *Report Program Generator*. Através dessa linguagem se especificavam os campos a partir dos quais deveriam ser obtidos os dados para gerar relatórios impressos. Foi criada pela IBM em 1975 visando facilitar o desenvolvimento de programas. Já a *Cobol* é uma linguagem de programação de Terceira Geração. Este nome refere-se à sigla de *COmmon Business Oriented Language* (Linguagem Orientada aos Negócios), que define o seu objetivo principal em desenvolvimento de sistemas comerciais, financeiros e administrativos para empresas e governos.

Em maio de 1974, o CPD da Prefeitura seria tema de uma nota na revista de circulação nacional *O Cruzeiro*:

> *A Secretaria da Fazenda do Município de Campinas entra em ritmo de Brasil Grande. O secretário Arthur Pinto de Lemos Netto deu início a uma completa reestruturação de métodos e sistemas,*

para possibilitar maior rendimento à administração. Dentro dos modernos processos implantados pelo jovem secretário, destaca-se o Centro de Processamento de Dados, que emite, diariamente, informações valiosas sobre as atividades financeiras da Municipalidade, entre elas as referentes à arrecadação de impostos, possibilitando o acompanhamento, sob programação, de várias fontes de receita. Estão sendo criados Centros de Custos em todas as unidades administrativas, os quais permitirão uma avaliação perfeita do custeamento dos serviços atentos a cada Secretaria. A programação e controle da execução orçamentária passaram a merecer um cuidado todo especial por parte da administração campineira, liderada pelo prefeito Lauro Péricles Gonçalves. As receitas próprias do Município foram incentivadas e exemplo disso é o convênio assinado com o Serpro – Serviço de Processamento de Dados, que permitiu a identificação dos contribuintes do imposto sobre serviços ainda não cadastrados pela Municipalidade[4].

Embora já começasse a apresentar alguns resultados positivos, nem bem o CPD da Prefeitura havia se estruturado, passaria a ser alvo de críticas de vereadores através da imprensa, iniciando um debate público sobre a pertinência da Administração Municipal investir recursos em uma área meio, caso da informática, enquanto havia carência de recursos para atender necessidades em áreas fins, como saneamento e pavimentação, duas demandas populares muito importantes naqueles primeiros anos da década de 70.

A Prefeitura necessita ter um órgão próprio para processar seus dados e cuidar da área de infra-estrutura de informação? A julgar pelas manifestações do vereador Antonio Rodrigues dos Santos Júnior, através da Imprensa, a resposta seria não. Já naquela época ele avaliava que o Centro de Processamento de Dados da Prefeitura era desnecessário e, desta forma, inaugurava o coro dos que defendem que a guarda e gerenciamento dos dados do Poder Público, bem

4-Campinas promove revolução nos métodos administrativos - O Cruzeiro, 29 de maio de 1974

como o provimento de soluções para a modernização da máquina administrativa, devem ficar a cargo de empresas privadas. "Para Santos Jr., as despesas que a Administração Pública têm com o CPD, cujo montante desconhece, seriam melhor aplicadas em obras prioritárias da atual administração e todos os serviços prestados por aquele órgão poderiam ser feitos por firmas particulares especializadas, que reduziriam os gastos municipais consideravelmente" registra a reportagem [5].

As justificativas para a proposta do vereador, à época presidente da Câmara, através de novas bocas, viriam ecoar ao longo das próximas décadas, revelando a incompreensão por parte de diversos agentes políticos sobre o papel estratégico que a área de tecnologia desempenha na melhoria das práticas de governo:

> *Apesar do grande número de processamentos em uma cidade com quase 500 mil habitantes, não há necessidade de um CPD exclusivo para tais trabalhos, pois é muito dispendioso. O elevado número de funcionários despende de boa soma financeira à Prefeitura, que paga ainda pelo aluguel de computadores, além de gastos com impressos e outras despesas. Talvez num futuro próximo seja necessário, quando também os gastos serão compensados* [6].

Este debate, que começava a ser travado através das páginas dos jornais, não chegou a empolgar a população, mas refletiu uma disputa ideológica que tem como pano de fundo a concepção sobre qual deve ser o papel do Estado na gestão dos negócios públicos. Trata-se de um embate político que vai se tornar recorrente, acompanhando toda a história da informatização da Prefeitura de Campinas e a própria existência da IMA, empresa que seria fundada dois anos depois para substituir o antigo CPD da Prefeitura, até então gerenciado pela Emdec.

5-Centro de Processamento de Dados da Prefeitura é desnecessário - Diário do Povo, 26 de junho de 1974

6-Centro de Processamento de Dados da Prefeitura é desnecessário - Diário do Povo, 26 de junho de 1974

02 - Quando um credor não sabe quem lhe deve...

Criação da IMA, uma resposta à necessidade de administrar melhor o bem público

O principal articulador da criação da Informática de Municípios Associados foi o advogado Arthur Pinto de Lemos Netto, que chegou à Prefeitura de Campinas como secretário de Finanças [1] do governo Lauro Péricles Gonçalves (1973-76). Ao ser indagado sobre os motivos que o levaram a propor e viabilizar a criação de uma empresa de economia mista para tratar exclusivamente da área de informatização da Prefeitura, Lemos Netto afirma que "logo nos primeiros meses em que me enfronhei nos assuntos da Secretaria, eu fiquei muito espantado quando soube que, para obter Certidão Negativa de Débito, o contribuinte precisava apresentar os comprovantes de todos os impostos que ele havia pago nos últimos cinco anos. Eu me pus imediatamente a pensar: quando um credor não sabe quem lhe deve, ele está em uma situação muito difícil. Isto não podia continuar acontecendo. A Prefeitura tem que saber quem pagou e quem não pagou e ser ágil na tarefa de levantar estas informações para ir atrás do devedor. Mas nós tínhamos bancos de dados muito deficientes e, então, vimos que era imprescindível a criação de um suporte, uma ferramenta na área da tecnologia da informação para melhorar esta situação".

Com o apoio de um amigo e ex-colega de trabalho na iniciativa privada, o economista Arnaldo Machado de Sousa, e de uma matemática da Unicamp, Lucíola de Castro, Lemos Netto começou a montar a equipe que formataria a nova instituição de tecnologia da Prefeitura.

Apesar de reconhecer valor nas críticas que já se faziam aos investimentos feitos no CPD da Prefeitura, pois "é a partir deste debate todo que o administrador vai iluminando o caminho e escolhendo a decisão que lhe pareça mais correta", Lemos Netto não tem dúvidas de que o modelo de

1- Na época, a pasta era chamada Secretaria da Fazenda

Foto: Luiz Granzotto

Arthur Pinto de Lemos Netto: criação de suporte na área da Tecnologia da Informação era imprescindivel para modernização da máquina administrativa.

criação da IMA foi o mais adequado àquele momento histórico. "Comprar no mercado é mais barato ou não? Mais ou menos eficiente? Estas questões devem ser levadas em consideração, mas não são valores absolutos que devam determinar as ações do administrador. Em primeiro lugar, naquele momento de criação da IMA não se tinha a oferta de soluções que se tem hoje. Havia um número muito limitado de fornecedores de equipamentos e de programas, se comparado com os dias atuais. Não havia muita escolha. Precisávamos de informações para administrar melhor a cidade. Então, fomos em busca da solução. O equipamento já estava disponível, se bem que pagávamos a duras penas o seu aluguel. Era uma questão de fazê-lo funcionar bem e, para tanto, montamos um time de profissionais experientes e ágeis."

No dia 18 de julho de 1976, o Jornal Diário do Povo, de Campinas, dava, de forma discreta, a notícia de que a Prefeitura de Campinas estava criando "uma nova sociedade de economia mista, a Informática de Municípios Associados S/A", que só viria a ser instituída efetivamente no dia 13 de setembro daquele mesmo ano [2], com a realização da As-

2- Embora considere-se o dia 09 de julho de 1976, data da publicação da Lei 4635, autorizando a Prefeitura a criar a IMA, como o marco de fundação da empresa e data de seu aniversário, levou alguns meses para que todo o processo envolvendo a sua criação fosse concretizado, o que só ocorreu mesmo em 13 de setembro

Informática de Municípios Associados S/A- Ima.
Ata da Assembléia Geral de Constituição de Sociedade por ações, de Economia Mista sob a denominação de "Informática de Municípios Associados S/A- Ima".
Aos treze (13) dias do mês de setembro de mil novecentos e setenta e seis, no Gabinete do Prefeito de Campinas, Palácio dos Jequitibás, à Avenida Anchieta nº 200, nesta cidade de Campinas, Estado de São Paulo, às 11 horas, reuniram-se os subscritores do capital da Informática de Municípios Associados S/A- Ima.

Campinas, 13 de setembro de 1976.
Dr. Lauro Péricles Gonçalves
Presidente
Dr. Arthur Pinto de Lemos Netto
Secretário
p/ Prefeitura Municipal de Campinas
Dr. Lauro Péricles Gonçalves

Fragmentos da Ata original da assembleia de constituição da IMA, ocorrida em 13 de setembro de 1976

sembléia de Criação, a tomada de posse dos membros da primeira diretoria da empresa e a transferência dos funcionários do CPD da Emdec para a instituição recém-criada [3].

Mas o jornal antecipava-se e já traçava o perfil do que se pretendia obter com a criação da nova empresa. "Além dos serviços de processamento de dados, que serão executados aos municípios da região com base na experiência obtida em Campinas, a IMA realizará micro-filmagem, também em âmbito regional". Dentre as atribuições que pertenciam ao CPD da Prefeitura que seriam transferidas para a nova empresa, o Diário destacava "computação da folha de pagamento do funcionalismo público, na parte de arrecadação, lançamento de tributos, controle de pagamento e emissão de listagem de devedores; e no campo social, levantamento de dados sócio-econômicos das Administrações Regionais para a Secretaria de Promoção Social" [4].

Ao lembrar-se daqueles primeiros passos em direção à criação da IMA, Lemos Netto acrescenta argumentos que se contrapõem fortemente à visão dos que acreditam que os serviços que seriam prestados pela nova instituição deves-

3- Participaram da Assembléia de Criação da IMA o prefeito Lauro Péricles Gonçalves, que foi presidente da Assembléia e representou a Prefeitura Municipal de Campinas e a Fundação para o desenvolvimento da Região de Campinas -Funderc, Arthur Pinto de Lemos Netto, secretário da Assembléia e secretário da Fazenda, João Pozzuto Neto, representando a Sociedade de Abastecimento de Água e Saneamento S/A-Sanasa e a Empresa Municipal de Desenvolvimento de Campinas S/A - Emdec, Camilo Geraldo de Souza Coelho, representando a Companhia de Habitação Popular de Campinas-Cohab, Gustavo Adolpho de Souza Murgel, representando o Hospital Municipal Dr. Mário Gatti e Sérgio Eduardo Montes Castanho.

4-Prefeitura cria nova sociedade - Diário do Povo 18 de julho de 1976

sem ficar a cargo de empresas privadas, sem nenhum tipo de vínculo, além do comercial, para com a Prefeitura de Campinas. Para ele, a vantagem em se criar uma empresa de economia mista, controlada pelo Executivo Municipal, residia no fato de se unir as qualidades de dois modos distintos de se administrar. Se, por um lado, mantinha-se forte vínculo entre a Prefeitura e sua prestadora de serviços na área de processamento, garantindo maior controle sobre as informações estratégicas do Município, as tecnologias e as políticas a serem aplicadas no setor, por outro, ganhava-se agilidade na maneira de trabalhar, por projetos, focados em metas e objetivos, característica da esfera privada.

"Um dos primeiros resultados importantes da IMA", lembra Lemos Netto, "foi o fato de logo conseguirmos expedir Certidões Negativas de um dia para o outro. Isto era uma novidade e, inclusive, firmamos convênios com os três Cartórios de Registros de Imóveis de então, que passaram a informar à Prefeitura todas as transações imobiliárias que ocorriam. Com isso, a IMA atualizava automaticamente o cadastro. No ano seguinte, ao lançar o IPTU, o carnê era emitido diretamente no nome do novo proprietário, reduzindo uma parcela da inadimplência que era causada pelo simples motivo de o carnê não chegar às mãos do proprietário de fato. Tudo isso só foi possível a partir da criação de um banco de dados seguro e atualizado. Estas informações cadastrais são estratégicas e o administrador precisa tê-las *em casa*, o que é muito diferente de deixá-las a cargo de um birô ou em mãos de terceiros. Se for preciso gerar informações e relatórios durante à noite, é necesssário ter uma equipe preparada e que se sujeite a isto. Coisa difícil de ocorrer quando não há um vínculo forte entre a prestadora de serviço e o demandante. Portanto, a necessidade de criação da IMA veio justamente da necessidade de administrar melhor o bem público".

Um dos projetos iniciados por Lemos Netto, ainda no antigo CPD, encontrou grande apoio junto à recém-criada IMA. Trata-se da adoção de centros de custos para os diversos órgãos da Prefeitura, o que possibilitaria o acompanhamento das despesas efetuadas individualmente por cada um deles. "Numa ação até então inédita na Prefeitura, introdu-

zimos os chamados centros de custos e, então, passamos a saber, por exemplo, quanto custava recolher o lixo em Campinas. Os caminhões da coleta ficavam todos lotados em um centro de custo, os funcionários também. Com esses dados, podíamos calcular se o que era arrecadado com as taxas era suficiente para cobrir os custos do serviço, que na época era municipalizado. Estes estudos se estenderam a outros setores como a área de iluminação, educação, saúde e obras. Também fizemos um trabalho visando o controle da freqüência do pessoal. Passamos a distribuir relatórios aos secretários demonstrando o nível de absenteísmo na Prefeitura. Nem sempre eram informações bem-vindas ou bem gerenciadas, mas estavam disponíveis. Fomos percebendo que era possível trabalhar com essas ferramentas e administrar melhor o Município".

Mas, se no aspecto tecnológico, já no início de suas operações, a IMA conseguiu dar repostas rápidas às expectativas de seus idealizadores, nem todos os objetivos presentes na sua criação foram realizados. A idéia inicial era manter 75% das ações em poder da Prefeitura de Campinas e os 25% restantes serem divididos entre os municípios da região interessados, por isso, inclusive, a inclusão da expressão Municípios Associados no nome da empresa.

De acordo com o primeiro diretor-técnico da IMA, o economista Arnaldo Machado de Sousa, que participou do processo de criação da instituição, a proposta de se reservar parte do controle acionário para os municípios da região estava ancorada na existência de uma entidade chamada Funderc (Fundação para o Desenvolvimento da Região de Campinas). Tratava-se de uma organização embrionária que visava promover o desenvolvimento econômico da região de Campinas, integrando os diversos municípios que a compunham [5]. Pensava-se na Funderc como a entidade que poderia organizar a participação dos municípios na composição acionária da IMA, mas a idéia, que seria retomada novamente um ano depois, não vingou, embora permanecesse registrada para sempre no nome da empresa, cuja origem é lembrada por Sousa:

"Estávamos em uma reunião, em meio a um *brainstorming* para definir o nome da empresa junto com o prefeito

5-A Funderc viria a participar da composição societária da IMA, tendo posse de 140 mil ações, enquanto a Prefeitura possuía 1.050.000 ações

Foto: Luiz Granzotto

Lauro Pericles Gonçalves: Informática de Municípios Associados, está escolhido o nome!

Lauro Péricles Gonçalves. Surgiram algumas sugestões comuns, como as "pro" da vida, como Prodacamp, inspiradas na Prodam, de São Paulo. Foi então que, se não me engano, a Luciola sugeriu *Informática de Municípios Associados*. Era uma idéia muito interessante, pois naquela época não se falava em informática. O termo geralmente usado era *processamento de dados.* Informática era um conceito que estava começando a tomar forma, mas foi uma idéia assumida por todo o colegiado. Quando o prefeito ouviu como sugestão *Informática de Municípios Associados,* gostou imediatamente e falou: *Pronto. Está escolhido o nome!*".

Da mesma maneira que Lemos Netto, o primeiro diretor técnico da IMA defende o modelo de criação da empresa. Para ele, o fato de a IMA ser uma empresa pública gera um comprometimento maior de seus trabalhadores com a busca de respostas aos problemas da administração. "A IMA tem uma história junto à Prefeitura e à população de Campinas, o que não poderia ser construído por empresas privadas prestadoras de serviços que passam e levam consigo a

experiência e o conhecimento que adquiriram. Basta ver os funcionários da IMA. Muitos deles permanecem na empresa desde a fundação. Tiveram oportunidade de sair e ir para outros lugares, alguns foram, mas outras pessoas ficaram fiéis à empresa durante estes trinta anos. Claro que não é uma regra geral, mas os empregados se investem da função pública. Estes analistas adquirem o *know-how* de realizar sua missão em uma empresa pública e, em decorrência disto, muitas vezes, são os que mais conhecem sobre o funcionamento da Prefeitura, pois não têm uma visão fragmentada. De certa maneira, essas pessoas têm uma memória bem abrangente do que acontece na Prefeitura, impossível de se conseguir quando os serviços de informática são pulverizados e prestados por diversas empresas privadas".

Uma das pioneiras da informatização na Prefeitura de Campinas, Maria da Graça, que seria transferida da Emdec para a IMA juntamente com toda a equipe do CPD,[6] aponta outros motivos correlatos para a criação da nova empresa. "Naquela época, havia uma dificuldade muito grande para a Prefeitura e a Emdec contratarem mão-de-obra especializada na área de informática. Não era o foco, nem de uma, nem da outra, e não havia previsão dos cargos nos respectivos organogramas. Então, acredito que o melhor caminho para equacionar este problema foi a criação de uma empresa especialmente voltada para prestar esses serviços. Com isso, adequavam-se os cargos às necessidades do Município e ganhava-se flexibilidade".

Sobre o fato de os Municípios vizinhos não aderirem à proposta de participarem da administração da empresa, Lemos Netto avalia que as causas estão mais ligadas a problemas internos de Campinas, do que à falta de desejo dos prefeitos em se associarem ao projeto. "As demandas internas represadas do Município de Campinas eram muito grandes e a estrutura da IMA, em fase de consolidação, não era suficiente para dar conta de todas as necessidades. Desta forma, fomos percebendo que dificilmente teríamos condições, naquele momento, de atender outras prefeituras, e fomos abrandando o esforço de viabilizar o projeto original. Tanto que a própria Prefeitura de Campinas e outros órgãos ligados a ela, como a Emdec, a Sanasa e o Hospital Mário

6-Lemos Netto argumentava como fator positivo na criação da IMA que a operação não oneraria os cofres públicos, pois toda a equipe que já trabalhava no CPD da Emdec seria transferida para a nova empresa, não havendo necessidade de outras contratações

Gatti, que tinham interesse em trabalhar com a IMA, entraram na composição acionária da empresa".

O Decreto nº 4972, de 20 de outubro de 1976 permitiu o uso de dependências no Palácio dos Jequitibás (sede da Prefeitura Municipal de Campinas) para a instalação da IMA. Em seu artigo primeiro, ele discrimina as dependências compreendidas pelas salas 006B, 007B, 008B, 104B, 105B, 106B, 107B, 109B e 110B. De uma maneira geral essas salas correspondem ao pavimento térreo do prédio sede da Prefeitura de Campinas, onde hoje funciona a Praça de Atendimento Porta Aberta.

Além de ocupar as novas instalações, a equipe que estava estruturando a empresa também planejava adquirir computadores próprios para a IMA. Em 15 de setembro de 1976, o presidente do Banespa, Murilo Macedo, "assinou um contrato pelo qual o Banespa afiança a compra, por parte do Município, de um computador no valor de 800 mil dólares, cerca de 9 milhões de cruzeiros (R$ 7,5 milhões) [7], empréstimo concedido pelos bancos Credit du Nort e Union Parisiense. O computador, segundo o secretário municipal das Finanças, Arthur Pinto de Lemos Netto, chegará dentro de dois meses e será o principal equipamento da recém-fundada empresa de economia mista Informática de Municípios Associados S/A (IMA). O computador modelo 6340, foi adquirido pela Prefeitura junto à *Honeywell Bull*" [8] .

Os computadores *Honeywell Bull* nunca chegaram a ser totalmente instalados nas dependências do Paço Municipal e se tornaram o pivô da primeira divergência entre a equipe que havia participado da criação da IMA e permanecera na instituição após a sucessão municipal e o seu novo presidente.

7-Todos os valores mencionados em moeda nacional neste livro foram atualizados para o Real com base no IGP -DI da FGV, de acordo com tabela de conversão elaborada pelo CoreconSP- Conselho Regional de Economia de São Paulo e tendo como referência o mês de abril de 2006

8-Computador terá compra afiançada - Diário do Povo 16 de setembro de 1976

03 - IMA não é “abacaxi”...

A busca da consolidação da empresa e o desafio de superar os primeiros problemas

Em 31 de janeiro de 1977, eleito com 111 mil votos de um total de 200 mil eleitores, assume o comando do Executivo Municipal o ex-deputado federal Francisco Amaral. A transição não foi fácil e a posse de Amaral foi assim descrita pela Folha de S. Paulo:

> *Desta vez a situação era inversa à de quatro anos atrás, com Francisco Amaral vencedor e Lauro Péricles derrotado nas urnas. A cerimônia de posse foi rápida, com Lauro Péricles afirmando que transmitia o cargo ao escolhido pelo povo e agradecendo a colaboração dos companheiros de trabalho. Em contrapartida, Amaral falou mais demoradamente e reconheceu que Péricles foi um dos melhores prefeitos que a cidade jamais teve nos últimos anos. (...) O ex-prefeito Lauro Péricles deixou a Prefeitura muito aplaudido, principalmente entre os funcionários municipais, que se encontravam nas escadarias do Palácio dos Jequitibás. Péricles, na ocasião bastante emocionado, disse a seus companheiros que eles mereciam um descanso depois de quatro anos “difíceis”. Ele é apontado hoje como o grande responsável pelas mudanças na fisionomia urbana de Campinas. (...) Apesar do prestígio de Péricles, considera-se que ele cometeu o maior erro político da histróa de Campinas: ter deixado o MDB para apoiar um candidato da Arena. O erro não foi perdoado pelo povo [1].*

Embora tivesse sido eleito pelo MDB,[2] a menos de seis meses para terminar o seu mandato, Lauro Péricles rompeu com o partido e ingressou na Arena. O estopim que daria origem a essa decisão teriam sido as declarações de Péri-

1-Péricles e seu incerto futuro - Folha de S. Paulo, 02 de fevereiro de 1977

2-Na época, por imposição dos militares, vingia o bipartidarismo no Brasil, sendo que a Arena (Aliança Renovadora Nacional) era o partido da situação, de sustenção ao regime, e o MDB (Movimento Democrático Brasileiro) reunia os políticos de oposição

cles supostamente a favor do Ato Institucional nº 5, o AI-5, embora meses antes destas declarações ele já deixasse claro que não estava confortável no MDB. No dia 10 de setembro de 1975, os jornais davam destaque a um pronunciamento feito para marcar o retorno de uma viagem de estudos feita por Lauro Péricles ao Exterior:

> *Volto pesaroso e decepcionado com a política, com os desencontros políticos dentro do MDB. Só vejo disputas e ambições pessoais. Homens totalmente desligados da verdadeira feição do país. Cada um procurando exclusivamente o seu interesse pessoal. (...) Tudo isso porque falta nesses políticos ambiciosos a verdadeira vontade de ver o povo subir num todo. Falta a visão histórica porque não sentiram o desenvolvimento e a entrada de uma nova época da história e continuam pequenos e modestos, diante da grandiosidade do País. (...) O MDB é um partido modesto dominado por ambições pessoais. (...) Me recuso a participar de conventilhos políticos dentro do MDB. Isto me dá asco e não participarei e acusarei a todos que pensarem primeiro em si e depois na nacionalidade. Não fiz não faço e não farei convescotes políticos dentro desse partido pequeno porque pequenos são seus homens*[3]*.*

O baque seria absorvido pelos correligionários de Lauro, mas não esquecido. Foi só mais tarde, em abril de 1976, que o deputado federal João Cunha solicitou a expulsão do então prefeito de Campinas do MDB. O motivo da ação teria sido uma declaração de Lauro Péricles simpática à cassação de dois deputados gaúchos feitas com base no AI-5. "Como deputado e emedebista eu não estranharia nada, caso o prefeito Lauro Péricles não fosse do meu partido; não estranharia caso não fosse o prefeito eleito com o apoio de Orestes Quércia, que é senador do MDB; não estranharia caso ele, prefeito, não fosse o presidente da Comissão de Ética Partidária; não estranharia se o MDB não tivesse, como temos, por programa e por definição da palavra do próprio deputado Ulisses Guimarães como questão fechada e questão de

3-Lauro:MDB é partido modesto dominado por ambições pessoais - Diário do Povo, 10 de setembro de 1975

honra a revogação, cedo ou tarde, do AI-5", declarou João Cunha [4].

A partir daí, a situação política evoluiu de forma que o prefeito se aproximasse cada vez mais do principal estrategista do regime militar e da Arena, o general e ministro chefe da Casa Civil Golbery do Colto e Silva, isolando-se dentro de seu partido original. Para não arcar com o ônus de uma expulsão, decidiu sair antes, o que lhe custou a eleição, uma vez que o eleitorado campineiro sistematicamente votava contra os candidatos apoiados pelos militares.

A tensão política marcaria não só a cerimônia de posse do novo prefeito mas todo o processo de transição, tendo impacto inclusive sobre os órgãos municipais de gestão, entre eles a Informática de Municípios Associados. Com apenas seis meses de existência, a IMA ainda não era conhecida nem pela população, nem pelos jornalistas que cobriam o Paço Municipal, e, naquele início de gestão, aparentemente não despertava ainda o interesse do recém empossado Francisco Amaral. Em nenhum dos textos jornalísticos publicados com os nomes que comporiam o primeiro escalão do novo governo a IMA é citada. Mesmo porque, a indicação do novo presidente da empresa só ocorreria em meados de fevereiro e não teria recebido destaque nos jornais.

Para asssumir a presidência da IMA, Francisco Amaral designou o engenheiro eletricista e empresário Sérgio Carlos Torres, com uma missão bem definida: fechar a empresa recém-criada. Ao retornar, quase trinta anos depois, à sede da empresa que ele, contrariando as determinações iniciais, ajudaria a manter viva e buscaria consolidar, Sérgio Torres relembra as primeiras ações à frente da instituição e os motivos que o transformaram de potencial algoz da IMA em um militante pela sua manutenção e fortalecimento:

"Em meados de fevereiro, fui destacado para assumir a presidência da IMA com a missão de fechá-la. A empresa era muito nova ainda e havia o desejo da nova administração de recolocar o CPD junto à Secretaria de Finanças. Mas, com pouco tempo à frente da empresa, cheguei à conclusão de que poderiam fechar tudo, menos a IMA, pois ela era essencial ao bom funcionamento da Prefeitura, das outras empresas municipais de Campinas e, até, de outras Prefei-

4-Pedida ao MDB a expulsão de Lauro - Diário do Povo, 01 de abril de 1976

Foto: Luiz Granzotto

Em visita à IMA, o prefeito Francisco Amaral, à direita, e o presidente da empresa Sérgio Carlos Torres, ao centro: instituição recém-criada passa por primeira ameaça de fechamento.

turas se conseguíssemos aplicar a filosofia dos *municípios associados* presente na sua criação. No entanto, não sei se por questões políticas, talvez em função da criação da empresa estar associada ao nome do prefeito anterior, ou por outro motivo qualquer, queriam fechá-la. Naquele momento, a IMA só prestava serviços para a Prefeitura de Campinas e para outras empresas municipais, como a Sanasa, a Setec e o Hospital Municipal. Eu tive sorte, pois consegui convencer o Prefeito e seus assessores mais próximos que seria possível prestar serviços para outras prefeituras. Nós estávamos muito bem preparados, com a equipe bem organizada e atualizada, em função de cursos que fazíamos em parceria com a IBM, e passamos, então, a buscar a consolidação da empresa e novos parceiros para viabilizar o seu custeio".

Foi durante a participação no 1º Simpósio de Informática na Administração Municipal, realizado no Rio de Janeiro em meados de 1977, que o recém-empossado presidente da IMA, Sérgio Torres, encontrou Ricardo Saur, secretário executivo da Comissão de Coordenação das Atividades de Processamento Eletrônico (Capre), órgão da Secretaria da Presidência da República que prestava assessoria técnica a municípios para captação de recursos e implantação de projetos na área de processamento. Durante o encontro, renasceu a proposta de se transformar a IMA em uma prestadora

de serviços para outros municípios da Região. A idéia era fazer da IMA um núcleo centralizado que ofereceria seus serviços a outras Prefeituras que, em contrapartida, fariam parte da composição acionária da empresa, retomando o projeto originalmente pensado durante a sua fundação. Seria um projeto piloto e, se o modelo funcionasse, poderia ser aplicado nacionalmente em outras regiões do país. Como registrou o Diário do Povo:

> *Sérgio Torres observa que a idéia da Capre, em pretender que a IMA seja constituída por Prefeituras da região, para prestação de serviços às próprias administrações municipais vai ao encontro das necessidades dessas Prefeituras.*
>
> *"Entre os serviços que vamos prestar, encontram-se emissão do Imposto Predial e Territorial, contas de água, manutenção de cadastros atualizados, etc. Enfim, seremos especializados em servir às Prefeituras". Lembrando que na reunião da qual participarão a diretoria da IMA, membros da Capre, 36 prefeitos já convidados e mais aqueles que tiverem interesse, deverão ficar determinadas as etapas de implantação do projeto e até mesmo o local onde ficará instalado o Centro de Processamento, Sérgio Torres ressalta:*
>
> *- Segundo o levantamento que fizemos, o mercado potencial existente é de mais de 100 municípios. Dependendo do sucesso desta experiência, a Capre, que irá participar dos trabalhos, assessorando tecnicamente e auxiliando na obtenção de recursos financeiros, pretende implantar o projeto em outras regiões do País"[5].*

Superestimada ou não a quantidade de 100 municípios dispostos a investir (pois necessitados deveriam haver muito mais) em uma central de informática, a reunião, que ocorreria em 5 de agosto, não foi propriamente um sucesso. Dos 36 prefeitos esperados, apenas seis compareceram ao local do encontro e outros oito municípios mandaram "simples representantes que não tiveram condições de afirmar se a idéia (participar da composição acionária da IMA) seria vi-

5-IMA exporá novos planos - Diário do Povo, 30 de julho de 1977.

ável ou não", conforme registrou o jornalista enviado pelo Diário do Povo, para cobrir o evento:

> *A Informática de Municípios Associados (IMA), empresa de economia mista que tem na Prefeitura de Campinas a acionista majoritária e que, até agora, só englobou o município de Campinas, poderá se transformar em um órgão regional, tendo como acionistas as diversas prefeituras.*
>
> *Essa mudança deveria ter sido discutida e encaminhada ontem, durante a reunião realizada na Fazenda Fonte Sônia, em Valinhos. Entretanto, o encontro promovido pela prefeitura daquela cidade e que deveria contar com a presença de 36 prefeitos, não atingiu o idealizado. Apenas 14 prefeituras se fizeram presentes e somente seis prefeitos compareceram, incluindo o de Campinas. Os demais eram simples representantes que não tiveram condições de afirmar se a idéia seria viável ou não.*
>
> *Entre as poucas decisões tomadas, estão as seguintes: deverá ser marcada uma segunda reunião; antes disso a IMA deverá preparar um resumo das explicações prestadas ontem, elaborar um questionário e encaminhar tudo isso aos prefeitos das diversas cidades; possivelmente um elemento da IMA deverá ir pessoalmente às prefeituras, expor o projeto aos respectivos prefeitos e colher subsídios para o desenvolvimento do programa.*
>
> *O presidente da IMA, Sérgio Torres, acredita que dentro de 60 a 90 dias, as idéias poderão ser amadurecidas para a tomada de decisão.*
>
> *O prefeito Francisco Amaral, que esteve no local por duas vezes, tendo que interromper a permanência na reunião para ir a um enterro, falou em sua disposição em vender a IMA, isto é, dispor da parte que pertence a Prefeitura de Campinas que chega a 75 por cento do capital da empresa. Deu entretanto um esclarecimento aos diversos representantes municipais:*

- Não se trata de um "abacaxi", pois se fosse assim, eu teria acabado com a IMA. Ocorre que ela é uma necessidade e gostaria que outras prefeituras se beneficiassem dos seus serviços.

Para diversos prefeitos e inclusive para os diversos representantes de prefeituras, a reunião de ontem serviu apenas para lançar a idéia, que precisará ser discutida dentro das próprias prefeituras e depois com os interessados pela transformação da IMA.

Na opinião do prefeito de Capivari, Júlio Forti Neto, por exemplo, ontem houve apenas o lançamento de uma idéia que ele acha bastante viável e que poderá resolver o problema da grande maioria dos municípios, que ainda hoje utilizam o sistema manual para todos os serviços, desde a preparação de folhas de pagamento, até o cálculo e a expedição de cobranças de impostos. Entretanto, pela IMA, eles teriam todo este serviço feito pelo computador.

- Mas precisaríamos obter mais informações. As prefeituras precisam saber, por exemplo, quanto vão gastar com isso e, dependendo da quantia, é possível que os pequenos municípios não tenham condições. Assim, o programa seria inviável, pois a maior parte é formada de pequenas prefeituras, com baixa arrecadação.

O prefeito de Cosmópolis, Oswaldo Heitor Nallin, se diz completamente a favor da idéia, pois sua prefeitura possui um sistema bastante precário para os cálculos administrativos. Só entre o pessoal e o material, chega a gastar mensalmente mais de 50 mil cruzeiros (R$ 30,2 mil) por mês.

O prefeito de Valinhos, Luiz Bissoto, embora sendo o organizador da reunião, disse que prefere sentir antes a posição dos outros prefeitos, para depois definir a sua. Acha que é necessário obter mais esclarecimentos.

O problema levantado por diversos represen-

tantes, era no sentido de saber se os municípios com menos serviços a serem executados, teriam que ter a mesma participação no capital que outros municípios grandes como Campinas. A resposta obtida foi que o capital deveria ser de preferência o mesmo para todos. A diferença no pagamento variaria com os serviços solicitados, que por vez também seriam pagos.

De acordo com a transformação visada, a IMA teria como acionários apenas as prefeituras. nesse caso, ela dispensaria o capital de pessoas físicas que são apenas em quatro: Lauro Péricles Gonçalves, Arthur Pinto de Lemos Netto, Sérgio Eduardo Montes Castanho e João Pozzuto Neto. No momento, os demais acionistas são: Prefeitura Municipal de Campinas, com 75%, Sanasa-Sociedade de Abastecimento de Água e Saneamento S/A, Empresa de Desenvolvimento de Campinas – EMDEC, Companhia de Habitação de Campinas – Cohab; Fundação para o Desenvolvimento da Região de Campinas.

A IMA foi criada em 13 de setembro do ano passado com o objetivo de traçar diretrizes, planejar e executar os serviços de processamento de dados e microfilmagem, prioritariamente no município e região de Campinas.

Atualmente, segundo o seu presidente, Sérgio Torres, ela é a única empresa municipal com superávit. Possui um computador em funcionamento e dentre os serviços que presta, está o processamento de dados, referente a todos os impostos e taxas, elabora o diário da prefeitura, as folhas de pagamento, cuida de toda a parte de patrimônio e de toda a contabilidade da Emdec e Sanasa.

Nas modificações visadas, entram também em jogo se a nova sociedade compraria os equipamentos ou preferia alugá-los, já que a Prefeitura de Campinas tem a maior parte das ações e não prefere continuar como majoritária. Até mesmo o

novo local de instalação da IMA entra em discussão e segundo o prefeito Francisco Amaral, Campinas abre mão disso, dando direito da sede ser aqui ou em qualquer outra cidade associada.

A palestra que prestou esclarecimento, foi feita por Ricardo Saur, secretário executivo da CAPRE-Comissão de Coordenação das Atividades de Processamento Eletrônico, órgão vinculado à Presidência da República, que deverá prestar assistência técnica e financeira ao programa da IMA. Seria o coordenador deste convênio entre prefeituras.

Ontem, o secretário da Capre explicou, aos membros da reunião, as vantagens da entrada em um sistema que permite o uso do computador para as diversas atividades administrativas.

Na sua opinião, a opção por um sistema assim não iria criar problemas para as prefeituras, como demissão de pessoal que hoje faz todos estes serviços pelo sistema manual. Pelo contrário, disse ele, estes funcionários serão necessários no levantamento de dados e no trabalho que antecede o uso do computador. O novo sistema viria apenas a melhorar a qualidade do serviço.

A reunião, entretanto, não conseguiu tirar dos participantes a maior dúvida: Quanto custaria para as prefeituras a entrada como acionista da IMA? Segundo as explicações de Sérgio Torres e Ricardo Saur, isso vai depender muito do número de prefeituras que entrarem na formação da empresa [6].

Embora, diversas outras reuniões como esta ocorressem com freqüência, evidencia-se que, naquele momento – e em muitos outros subseqüentes, a história revelaria – ainda não havia a compreensão por parte dos chefes do Executivo de diversas administrações municipais sobre a importância dos investimentos em tecnologia para se aprimorar o controle sobre a máquina pública, incompreensão esta que frustraria a nova iniciativa de compartilhar os investimentos e os serviços da IMA com outras prefeituras.

6-IMA não é "abacaxi", diz Amaral - Diário do Povo, 06 de agosto de 1977

Adotou-se, então, um novo modelo para compartilhar os benefícios e as despesas da IMA com outros municípios: se não havia disposição de se tornarem sócios, poderiam tornar-se clientes. Foi assim que a IMA começou a vender serviços para organismos que não pertenciam à Prefeitura de Campinas, o que possibilitou que, durante um certo tempo, ela se tornasse, como registrado na matéria do Diário do Povo, "a única empresa municipal com *superávit*" de Campinas. O segundo presidente da IMA lembra que a empresa chegou a prestar serviços de processamento para os Municípios de Cosmópolis, Sumaré, Valinhos e até Luiziânia, em Goiás. Além deles, as sociedades de ecomomia mista de Campinas, como a Sanasa e a Cohab, também contratavam os serviços de processamento da IMA.

Ao tomar posse, inicialmente, Torres manteve a mesma equipe de gestão, que no governo anterior havia trabalhado no processo de implantação da IMA. Mas, a saída de parte do grupo, poucos meses depois de iniciado o novo governo, iria evidenciar um dos grandes problemas que, a cada quatro anos, afetaria a vida da empresa de economia mista e a área de Tecnologia da Informação da Prefeitura de Campinas: a descontinuidade administrativa, mesmo que tanto o governo que sai, quanto o que entra tenham bons argumentos para justificar suas iniciativas.

De acordo com Arnaldo Machado de Sousa, que havia permanecido como diretor técnico da empresa no início da gestão de Torres, tão logo a IMA foi criada, a equipe dirigente tinha a intenção de realizar uma atualização tecnológica, trocando o IBM 360/25, que começava a ficar obsoleto. Já no final do governo de Lauro Péricles foi feita uma concorrência, da qual participaram diversas empresas, entre elas a própria IBM, a Univac, a Digital, a Bourroughs e a francesa *Honeywell Bull*, que hoje, além de computadores, fabrica sistemas de navegação para helicópteros e aviões. "Fizemos uma avaliação das propostas", relembra Sousa, "e decidimos pela *Honeywell*, que oferecia um equipamento Bull 6340, uma máquina mais voltada para uma nova concepção que surgia naquele momento, o teleprocessamento, substituindo o cartão para fazer a entrada de dados e utilizando já os terminais. A empresa francesa chegou a instalar parte dos equipamentos que, à título de teste, funcionaram durante

Computador IBM 360/145:aumento na capacidade de processamento da IMA e maior rapidez na prestação de serviços aos orgãos municipais.

Foto: Luiz Granzotto

um certo tempo. O contrato já havia sido assinado, mas a máquina definitiva ainda não tinha sido instalada. Foi então que, sem o conhecimento da Diretoria Técnica, foi tomada a decisão de reverter todo este processo e voltar a operar com os equipamento da IBM. Acreditávamos estar dando um passo decisivo para a melhoria dos sistemas de processamento de dados da Prefeitura e, quando recebemos a notícia que a IBM se preparava para voltar, não tivemos outra alternativa a não ser deixar a empresa".

No início de 1977, os equipamentos *Honeywell Bull* foram retirados e a IBM instalou o 360/145, com maior capacidade de processamento que o 360/25, mas que ainda necessitava de cartões para a entrada dos dados. Sérgio Torres defende a opção pela IBM, apontando duas vantagens para se continuar com a antiga fornecedora de equipamentos: "Na época eu fui muito criticado, mas não tenho dúvidas de que tomamos a inciativa correta, uma vez que, caso continuássemos o processo de implantação dos equipamentos da empresa francesa, ficaríamos em uma situação delicada, pois havia apenas um escritório de *help desk* em Curitiba e, caso ele não resolvesse eventuais problemas, haveria necessidade de recorrer a Paris. Eu achei que faltava realmente um *backup* em assistência técnica. Se houvesse algum tipo de problema com o equipamento, eu ia ficar em

uma situação muito difícil, pois teria que esperar um técnico vir de Curitiba para cá. Imagina o processamento da Prefeitura parado, esperando uma solução que está a cerca de 500 quilômetros de distância. A IBM, por outro lado, tinha um escritório e uma central de assistência técnica na Rua José Paulino, ficava muito mais seguro. Externei minha preocupação ao prefeito, de quem tive todo o apoio e consegui manter a IBM. Além disso, fiz uma negociação com a IBM que foi muito vantajosa para a Prefeitura de Campinas. Naquela época, embora prestasse serviços para diversas empresas e órgãos em Campinas, a IBM fazia o seu faturamento em São Paulo. Então eu consegui negociar que, para os usuários em Campinas, o faturamento passasse a ser feito nesse Município. Com a negociação, a Prefeitura passou a recolher, em Imposto sobre Serviço, 50% a mais do que era pago pelo valor do aluguel do equipamento. Então, a Prefeitura ganhava com isso. Não a IMA, mas a Prefeitura."

No dia 04 de dezembro de 1978, o prefeito Francisco Amaral realizou uma visita à IMA para vistoriar os novos equipamentos que a IBM havia instalado que, de acordo com Sérgio Torres, proporcionariam à empresa "condições de processar com muito maior rapidez os serviços que presta aos vários órgãos e empresas municipais. Nossa capacidade de armazenamento foi aumentada em oito vezes. Aumentamos também a velocidade de processamento e estamos aptos a realizar nossos serviços num espaço de tempo muito mais curto" [7]. Naquela época a IMA já contava com 55 profissionais, sendo que, destes, cerca de 15 eram analistas.

Dentre as principais ações técnicas deste período, Torres destaca a realização de um confrontamento de dados tomando como base o Cadastro Imobiliário da Prefeitura de Campinas e o da Companhia Paulista de Força e Luz (CPFL), o qual revelou que o cadastro da Administração Municipal continha bem menos imóveis do que o da CPFL, o que é um contra-senso, uma vez que, geralmente, terrenos vazios não possuem contadores de consumo de energia elétrica. A comparação entre os dois cadastros revelou que havia muitos terrenos e casas que não pagavam IPTU porque não estavam cadastrados.

7-Prefeito inaugura equipamento: IMA - Diário do Povo, 05 de dezembro de 1978

A partir daí, uma ação, que contou com a colaboração

de estagiários da Puccamp, fez um recadastramento imobiliário, constatando que 50% dos imóveis visitados apresentavam algum tipo de ampliação que não constava no cadastro original, o que prejudicava a arrecadação do Município.

Apesar de ter conseguido reverter a iniciativa de fechamento da empresa e auxiliado na sua consolidação, Sérgio Torres não permaneceria na presidência da IMA até o final da gestão de Amaral. A sua saída foi a culminância de um desgastante processo de defesa dos interesses da empresa frente aos constantes atrasos de pagamento por parte da Prefeitura, provocando falta de recursos para investimento, fazendo com que ela começasse a apresentar sucessivos *déficits* e acumulasse uma dívida significativa.

Este embate ficou evidente na matéria publicada pelo Diário do Povo em 19 de agosto de 1980, que estamparia no título "IMA é deficitária por causa da Prefeitura", na qual Torres expôs o seu descontentamento, que seria a causa imediata da sua exoneração:

> *A Prefeitura é quem está determinando as dificuldades financeiras da IMA – Informática de Municípios Associados S/A, porque paga somente 1 milhão e 400 mil cruzeiros (R$ 201 mil) mensais do valor real de 2 milhões e 400 mil cruzeiros (R$ 344,6 mil) pelos serviços de processamento de dados realizados pela empresa de economia mista à administração municipal. Mas se a Prefeitura pagasse 2 milhões e 100 mil (R$ 301,5 mil) já impediria o déficit da empresa de 700 mil (R$ 100,5 mil) mensais que deu origem a uma dívida acumulada de quatro milhões de cruzeiros (R$ 574 mil).*
>
> *Estes esclarecimentos sobre a situação da empresa foram feitos ontem, pelo próprio presidente da IMA, Sérgio Carlos Torres, ao comentar a declaração do Prefeito Francisco Amaral na última sexta-feira de que a Informática de Municípios Associados poderá se tornar autônoma para ser incorporada por algum órgão da administração municipal porque "não está dando lucro". Segundo Sérgio Torres, enquanto os serviços da IMA para outros clientes*

foram reajustados do ano de 79 para 80 em 100% através de autorização do CIP [8], os realizados para a Prefeitura receberam reajustes de 27% , determinado pelo orçamento municipal.

"Não dá para fazer milagres", comentou Torres. Ele falou, ainda, que 30% dos serviços da IMA realizados para a Sanasa, Cohab, Prefeitura de Sumaré e Hospital Mário Gatti dão um faturamento mensal de um milhão de cruzeiros (R$ 143,6 mil), os outros 70% para a Prefeitura proporcionam um faturamento de um milhão e quatrocentos mil cruzeiros (R$ 201 mil).

Os serviços da IMA são de processamento de dados e microfilmagem. Ela emite relatórios referentes a vencimentos, descontos e estatísticas de folhas de pagamento, emite carnês, faturas e duplicatas para os lançamentos e controle de pagamentos para planos comunitários (expansão de rede de água e pavimentação). E ainda faz emissão e controle de contas de água e esgoto; lançamento dos impostos predial, territorial e taxas de serviços urbanos: cadastro dos inscritos para a aquisição da casa própria; apuração dos totais dos Boletins de Atendimento de Urgência (BAU) para o Hospital Mário Gatti e tabulação de dados para a Secretaria da Promoção Social.

"Apesar de a situação financeira da IMA não ser tão ruim, a tendência é ficar pior", quem disse isso foi Sérgio Torres, que considerou ainda a integralização de apenas 221 mil e 900 cruzeiros (R$ 31,8 mil) à empresa do capital inicial no valor de 1 milhão e 400 mil cruzeiros (R$ 201 mil) [9] como outro fator – de menor proporção – para a "negra perspectiva"(...).

"Não acho vantajoso a desativação da IMA porque os serviços ficarão mais caros e demorados para a Prefeitura", disse Sérgio Torres. Para ele, a incorporação a um órgão seria viável somente à Sa-

8-Naquela época, ainda dentro das concepções protecionistas, vigorava o controle e o tabelamento de preços no Brasil, cujo acompanhamento era feito pela Comissão Interministerial de Preços - CIP, órgão ligado ao Ministério da Fazenda

9- O problema do irrisório capital social da empresa, iria acompanhar toda a sua existência, sendo resolvido apenas poucos meses de se completar o seu trigésimo aniversário

nasa, que possibilitará uma economia de trezentos mil mensais (R$ 43 mil) com o gasto de salários da atual diretoria. O presidente da IMA não acha nada boa a transferência da empresa para outro órgão da administração municipal porque trará problema "com grande rotatividade de pessoal que já ganha menos do que deveria receber". Ele teme que os salários sejam ainda mais reduzidos. Segundo Torres, a média salarial na IMA é de vinte mil cruzeiros e deveria ser de trinta mil cruzeiros (de R$ 2.870,00 a R$ 4.308,00).

A IMA já quase deixou de existir uma vez. O artigo sétimo da lei no 4855 de 21 de dezembro de 1978 autorizava o prefeito a promover a liquidação da empresa para torná-la Departamento de Processamento de Dados – DPD da Secretaria Municipal de Planejamento e Coordenação – que foi criada pela mesma lei. Depois, a Secretaria ficou desativada e a IMA ficou com sua situação indefinida [10].

No dia seguinte, Torres foi demitido. O Jornal de Hoje, na edição de 20 de agosto de 1980, publicou informações de bastidores sobre a crise na IMA:

Numa atitude precipitada e sem dar chance de defesa, o prefeito Francisco Amaral demitiu ontem o presidente da Informática de Municípios Associados porque ele provou que a Prefeitura é culpada pela má situação financeira da empresa. (...) E até o vice-prefeito José Roberto Magalhães Teixeira intercedeu em favor de Torres, considerado um dos melhores homens do governo. Mas pouco adiantou. A demissão, contudo, já não era surpresa, porque os círculos políticos consideraram um tanto ingênua a declaração do presidente da IMA, com relação à não elevação nos preços dos serviços pagos pela Prefeitura. (...) Na verdade, a demissão de Torres é atribuída a um secretário em especial: Décio Rôvere, das Finanças, ex-secretário de Lauro Péricles Gonçalves que foi contra inclusive a criação da

10-IMA é deficitária por culpa da Prefeitura - Diário do Povo, 19 de agosto de 1980

IMA, que gerou economia para os cofres públicos. Numa reunião com técnicos da IBM, no gabinete de Amaral, na semana passada, Décio Rôvere chegou a falar em altos brados que iria mandar um relatório ao prefeito para desativar a IMA. Sérgio Torres estava na sala e colocou "panos quentes", para não provocar mal-estar.

A Crise, segundo o mesmo jornal, evidenciou também outro problema que, por vezes, acompanhou a existência da IMA e que se constituiu também numa forma de drenar os recursos da empresa:

Os funcionários da empresa não terão aumento, mas na folha de pagamentos constam cinco elementos comissionados no Gabinete do prefeito. Ontem cedo, a secretária do prefeito Amaral, que ganha mais de CR$ 80 mil mensais (R$ 11.488,00), foi formalmente demitida da IMA, por solicitação do secretário de Administração, Affonso Celso Moraes Sampaio. Mas os cinco funcionários juntos somam um terço da folha de pagamento, onerando as finanças da empresa de computação [11].

Embora tenham contribuído para a sua exoneração, as declarações de Torres nos jornais, aliada ao apoio que recebeu de alguns vereadores e de membros do governo, talvez tenham demovido o prefeito de sua intenção de fechar a empresa ou incorporá-la a algum órgão da Prefeitura, embora a ameaça continuasse implícita em uma nota na qual anuncia a exoneração de Torres:

Valendo-me do mesmo direito que ensejou a investidura do Dr. Sérgio Torres, para dirigir a IMA, hoje o estou exonerando (...) Àqueles que trabalham na IMA, uma palavra de tranqüilidade.

Mesmo quando vier a ocorrer a sua extinção, será mantido o serviço de computação na Prefeitura. Não haverá crise social em razão de desemprego. Por ora, a IMA continuará a sobreviver como tal, até quando se decidir da conveniência maior de fazê-la integrante de alguma Secretaria ou de Empresa

11-Chico demite presidente da IMA. Só porque falou - Jornal de Hoje, 20 de agosto de 1980

Municipal [12].

Como registraram os jornais, o ambiente na Prefeitura e na IMA naquele 20 de agosto, "foi de velório.(...) Calmamente, Sérgio Torres, foi limpando sua mesa" e se preparou, para naquela mesma data, "a fim de que não haja solução de continuidade nas atividades da IMA", passar o cargo para o " Sr. Luiz Arruda Barbosa Neto, que acumulará a Presidência com as funções técnicas que exerce, sem outros ônus pelo exercício da primeira", numa cerimônia assim descrita pelo Correio Popular:

> *Sérgio Torres não quis fazer declarações à imprensa limitando-se a cumprimentar o presidente empossado, a quem julga "a alma da IMA". Após as despedidas, os funcionários se reuniram e homenagearam Sérgio Torres com uma placa de prata contendo o agradecimento de todos "pela sua dedicação"* [13].

12-Prefeito demite o presidente da IMA - Diário do Povo, 21 de agosto de 1980

13-Luiz Arruda assume presidência da IMA - Correio Popular, 21 de agosto de 1980

04 - Não agüento mais ouvir sobre periféricos...

Com cinco presidentes em um período de dois anos, IMA vive momento difícil que culmina com o seu virtual fechamento

Uma leitura mais atenta dos jornais que circulavam em meados de 1980 poderia auxiliar na composição de um pano de fundo para se entender o desenrolar dos conflitos que marcaram a IMA naquele período e os desencontros que se seguiram.

Na verdade, poucos dias antes da substituição de comando na empresa uma "crise" se instalaria na Prefeitura em decorrência da divulgação de informações sobre dificuldades financeiras de um órgão da Administração Municipal, também através da imprensa, só que, desta vez, na área da Saúde.

Sobre o assunto, no dia 06 de agosto de 1980, o Diário do Povo dava a seguinte manchete: "Afinal, Amaral rompe o silêncio e nega a crise". O texto informa que o prefeito havia negado a existência de um pedido de demissão coletiva de seu secretariado e teria desafiado qualquer pessoa a provar que ele tivesse intenção de demitir membros do seu governo. Quatro dias antes, o mesmo veículo estampava a seguinte análise em um de seus textos:

> *Há mais desencontros do que é possível imaginar por trás das portas e paredes da Prefeitura. Apesar de negar a cogitada renúncia coletiva de seu secretariado para forçar a saída do secretário de Saúde, Sebastião de Moraes, o prefeito Francisco Amaral admitiu ontem, em entrevista coletiva, que a tensão estava presente entre os integrantes do primeiro escalão da administração, após a reunião em seu Gabinete com o pessoal da Assembléia do Povo [1] na noite de quarta-feira. Na ocasião o prefeito disse ter recomendado que os secretários fossem dormir, pois "política se faz de cabeça fria", e nada*

1-A Assembléia do Povo constituiu um importante movimento social surgido em Campinas no final dos anos 70, que esteve ativo até 1986 e que congregava a reivindicação de diversos setores e regiões do Município, principalmente no que tange a questões ligadas à moradia e saneamento.

veiculassem do que pudesse ocorrer ali dentro. Mas eles ficaram e a discussão chegou a ser divulgada. Agora, os rumos ficaram indefinidos.

Francisco Amaral disse que enviou o "bilhete" verde – com cinco páginas – a Sebastião de Moraes como forma de reprimir a sua atitude de divulgar à imprensa o relatório sobre as dificuldades financeiras da Secretaria, antes de ter lido. Apenas "cobrou"de Sebastião um melhor entrosamento com a Administração Municipal. Por isso, determinou que ele e mais três assessores "desenvolvam nestes próximos quinze dias, todas as gestões possíveis e imagináveis, indo às fontes reais de recursos – governo estadual e federal – para consegui-los [2].

De fato, a situação financeira da Prefeitura não andava bem. Dias antes da crise desencadeada pela divulgação de que os recursos na área de Saúde eram escassos, as notícias não eram nada animadoras:

A capacidade de endividamento da Prefeitura atingiu o seu limite máximo e somente uma autorização do Banco Central, ampliando a capacidade de endividamento permitirá a realização das despesas justificadas no projeto enviado à Câmara pelo prefeito Francisco Amaral pedindo abertura de crédito de 300 milhões de cruzeiros (R$ 7, 9 milhões). (...) Mesmo que a Câmara aprove o projeto do Executivo da contratação do empréstimo, destinado à pavimentação e iluminação de áreas consideradas carentes, sem a autorização do Banco Central nada será resolvido e as despesas não serão realizadas. (...) Quando na secretaria de Finanças, o ex-secretário Bernado Kaplan [3] previu grandes dificuldades financeiras para a Prefeitura de Campinas entre agosto e setembro. Na época falou-se que até para o pagamento do funcionalismo não haveria dinheiro. (...) No momento, a administração municipal quer anistiar os devedores de tributos quando o maior problema que a Prefeitura enfrenta é o

2-O prefeito nega a crise, mas procura resolvê-la - Diário do Povo, 02 de agosto de 1980

3- Em 22 de maio de 1980, Bernardo Kaplan havia deixado o comando da Secretaria de Finanças para assumir a chefia de gabinete da Prefeitura. Cardíaco, durante o seu primeiro dia na nova função passou muito mal e veio a falecer, vítima de um infarto, em 23 de maio, aos 48 anos

financeiro. Na entrevista coletiva de ontem, Chico Amaral afirmou que também concederá perdão aos munícipes que devam até mil cruzeiros à Prefeitura (R$ 175,00). (...) Kaplan era contra a anistia fiscal e defendia a cobrança em juízo. Hoje o pensamento administrativo mudou. E mesmo com a anistia, Décio Rôvere acredita que a Prefeitura receberá apenas 50% da dívida ativa, que chega a 100 milhões de cruzeiros (R$ 17,5 milhões). (...) Estourou! Com tudo isso, a capacidade de endividamento da Prefeitura estourou [4].

Com as situações financeira e política tão delicadas, levando inclusive à ameaça de cancelar investimentos na área de pavimentação e iluminação de bairros carentes e mesmo de não haver dinheiro para pagar os salários do funcionalismo municipal, fica claro que os esperados investimentos na modernização dos computadores que processavam as informações da Prefeitura não iriam ocorrer tão cedo.

É nesse clima que assume o comando da IMA, Luiz Arruda Barbosa Neto, formado em administração de empresa, que já tinha uma carreira de 16 anos como técnico em computação, "calado, introvertido, não por questão de procedimento e sim de personalidade":

Meu negócio é máquina, adiantou Luiz Arruda quando sentiu que as perguntas dos repórteres caminhavam para os assuntos administrativos da IMA. E acrescentou: "meu envolvimento com a parte administrativa é pequeno. O que vocês quiserem saber sobre processamento de dados eu respondo [5].

A pouca familiaridade de Arruda com o mundo da política e com as questões administrativas deu à sua gestão um perfil discreto. Ele comandou a empresa até março de 1981. Nesse período, com suas preocupações e linguagem técnicas, gerou um certo desgaste com o chefe do Executivo, mas, insistente, conseguiu iniciar um processo de melhoramento nos equipamentos da empresa para resolver o problema causado pelo estrangulamento da capacidade de processamento de seus computadores.

Em 25 de março de 1981, Francisco Amaral convidou

4-Endividamento da Prefeitura no limite máximo - Correio Popular, 28 de junho de 1980.

5-Luiz Arruda assume presidência da IMA - Correio Popular, 21 de agosto de 1980.

Foto: Luiz Granzotto

Palimércio de Oliveira Pinto: bom trânsito político na presidência da IMA e recuperação financeira da empresa.

o ex-administrador do Bosque dos Jequitibás, Palimércio de Oliveira Pinto, para assumir a presidência da IMA. Ele possuía um perfil oposto ao de Arruda: embora não tivesse experiência na área da computação, era capaz de se movimentar com maior desenvoltura política e contava com o apoio do prefeito. Quando foi convidado para a nova missão, ele conta que ouviu a seguinte frase de Amaral: Palimércio, estou com um problema na IMA. Preciso que você me ajude, pois não entendo nada desta parte técnica. Não agüento mais ouvir de periféricos; eu entendo é de periferia! A queixa de Amaral parece ter sido levada em consideração nas primeiras declarações do novo presidente da IMA à imprensa:

> *Da parte técnica eu não entendo nada – disse Palimércio, ontem à tarde, aos repórteres que o procuraram no gabinete de Prefeito. Ele garantiu, no entanto, que saberá conduzir o "trabalho político" traçado pela administração de Francisco Amaral. E explicou que o atual presidente e diretor da IMA "continuará nas suas antigas funções e cuidará dos computadores da IMA".*
>
> *Palimércio informou que em breve a IMA con-*

tará com mais um computador, que está sendo importado pela IBM. Esse computador, segundo ele, ajudará no atendimento que a empresa vai dar para a reativada Secretaria de Planejamento. "Os equipamentos da IMA estão com a sua capacidade no limite máximo e esses novos equipamentos ajudarão muito", frisou ele [6].

Com prestígio junto ao prefeito, de quem era amigo e uma "espécie de coringa", pronto para socorrer o chefe onde fosse necessário,[7] Palimércio afirma ter conseguido reverter a crítica situação financeira da empresa:

"Quando eu assumi, a IMA não tinha muitos recursos em termos de equipamentos, havia um computador da IBM que nem era da empresa, era alugado. Já se falava da aquisição de novos equipamentos, pois os existentes estavam operando na capacidade máxima, mas eles só chegaram de fato depois que eu tinha saído. A situação se agravava porque, como havia contrato com outras empresas, a Prefeitura não pagava bem, e todo mundo se aproveitava. Nem a prefeitura, nem as empresas municipais pagavam o que era justo frente aos serviços prestados. Então eu levei esta questão para o Chico Amaral. Ele me determinou: Faça o que tem que ser feito! Comecei a brigar para aumentar a arrecadação da empresa e iniciei um processo de cobrança dos devedores. Renegociei os contratos com a Cohab, com a Setec e com o Hospital Mário Gatti.

Como eu tinha a autorização do prefeito para fazer o que fosse necessário, montei uma equipe e mandei realizar o levantamento dos débitos e dos custos dos serviços. De posse dos números, fui atrás dos recursos que deveriam entrar no caixa da empresa. Muitos se recusavam a reajustar os valores, mas diante da determinação do prefeito, tiveram que aceitar. Chegava no fim do mês, eu tinha que cobrar pessoalmente. Era um problema, pois muitos na administração, não sei se por falta de visão, consideravam a IMA como um apêndice. Outra frente de atuação foi a busca de novos clientes, que incluíram, além da Prefeitura de Paulínia e a Companhia de Saneamento de Indaiatuba, empresas privadas, como a Correntes Industriais IBAF e a Expambox [8].

De acordo com Palimércio, estas ações foram suficien-

6-Palimércio é novo presidente da IMA - Diário do Povo 25 de março de 1981

7-Anteriomente, Palimércio já havia sido coordenador de Gabinete de Amaral e, em 1980, havia sido convidado para assumir a administração do Bosque dos Jequitibás, em função de problemas que o seu antecessor havia tido com a imprensa, sob acusações de desvio de verbas públicas e de "promover reuniões com participação de funcionários da adminsitração municipal, nas quais servia pratos feitos com os animais do Bosque, como gambás assados, patos à grega, e teria até mandado matar e assar uma ovelha para os convidados." (Animais do Bosque mortos e comidos - Folha de S. Paulo, 27 de novembro de 1980)

8- Correntes Industriais IBAF é uma empresa metalúrgica ligada à área de correntes transportadoras, caldeiraria e equipamentos transportadores, hoje adquirida pela BF Correntes e Equipamentos, e a Expambox é uma empresa, também sediada em Campinas, com mais de 40 anos de atividades na área de acessórios para banheiros.

tes para normalizar a situação financeira da empresa. Os balanços financeiros do período corroboram esta versão. Em 1981, ela registrou um lucro de Cr$ 6.234.813,15 (R$ 344.785,17).

Outra ação que marcou a gestão de Palimércio foi a transferência da Imprensa Oficial de Campinas para a IMA. Em uma Assembléia Geral Extraordinária de 05 de fevereiro de 1982, os acionistas da empresa se reuniram para, entre outros pontos, deliberar sobre a "autorização para que a IMA administre a Imprensa Oficial do Município de Campinas, conforme o que estabelece o Decreto Municipal nº 6909 de 22 de janeiro de 1982, do excelentíssimo senhor Prefeito Municipal"[9] .

O decreto a que a Ata se referia estabelecia que Compete à IMA a administração geral da Imprensa Oficial, desmembrada dos objetivos sociais da Empresa Municipal de Desenvolvimento de Campinas, EMDEC, cumprindo:

I – publicar o "Diário Oficial" do Município;

II- executar impressos oficiais;

III- imprimir livros, coleção de leis e decretos, cartazes, folhetos, separatas, revistas e outros opúsculos de interesse público;

IV- gerir todos os bens móveis, máquinas, aparelhos, equipamentos próprios, estoque de matéria-prima e secundária e tudo mais que constitui o acervo ou se encontre sob a administração da Emdec".

Em seu artigo 3ª, o decreto ainda determinava que o pessoal que atualmente presta serviços à Imprensa Oficial embora contratados pela Emdec ou pela Prefeitura, serão transferidos para a IMA e terão reconhecidos seu tempo de serviço, salário e todas as demais vantagens de natureza pecuniária que acompanham a sua remuneração.

Desta forma, a IMA passava a incorporar no seu escopo de serviços uma nova atividade, ligada não ao campo da informática, mas ao da comunicação e de serviços gráficos[10]. Mas, não obstante o esforço arrecadatório e esta nova frente de atuação da empresa, Palimércio teria que deixar o comando da IMA justamente por motivos que, ao seu ver, eram a sua força no comando da instituição, a política:

9-Ata da Assembléia Geral Extraordinária, realizada em 05 de fevereiro de 1982

10-Só bem mais tarde, já no início do século XXI, é que a aproximação cada vez maior das áreas de Tecnologia da Informação e de Comunicação começou a definir um novo perfil de atuação para empresas que se dedicavam a estes dois setores da economia. Surgiram, então, as empresas de TIC (Tecnologia da Informação e Comunicação, mas, de certa forma, a IMA já antecipava esta união em 1981

"Eu sempre achei que havia muita influência política na condução da IMA e isso prejudicava muito. O prefeito indicava o presidente. Se ele chegasse para o prefeito e reclamasse, o prefeito mudava o presidente. Então, para poder implementar um projeto de crescimento da empresa, a pessoa tinha que ter o apoio incondicional do prefeito. Não sou formado em administração, mas eu fui um administrador, porque tinha apoio."

O final do primeiro mandato de Chico Amaral foi marcado por sucessivas e extensas licenças, nas quais era substituído pelo vice-prefeito José Roberto Magalhães Teixeira. Como as licenças duravam, às vezes, dois, três meses, ao assumir, o vice reformulava o primeiro escalão da Prefeitura substituindo todo o secretariado por pessoas de sua confiança. Quando o prefeito retornava da licença, nova onda de demissões e admissões. A situação era tão atípica, que numa dessas "transições de governo", Roberto Telles de Sampaio[11], escreveu um obscuro artigo intitulado "A saída do secretariado", publicado no Diário do Povo de 20 de agosto de 1981, no qual, ao buscar justificar aquela interminável substituição dos gestores municipais, revela, involuntariamente, como parte da opinião pública avaliava a situação:

> *À nascença o gesto pode ser questionável em sua pureza, mas no "opus finale" é irrefragavelmente manifestação de desapego, de respeito, de apreço e até mesmo de amor à cidade.*
>
> *A função proeminente do governo não é posto a que se chegue para empalmá-lo ou conspurcá-lo, mas valoroso instrumento de efetivação dos anseios do povo, principalmente dos mais aflitos, sofridos e sedentos de justiça.*
>
> *A decisão coletiva expressa de modo eloqüente a exteriorização e a reafirmação de liderança de José Roberto Magalhães Teixeira, homem público que pelas suas atitudes claras, definidas, pelo seu descortino, conquistou a admiração da boa gente campineira.*
>
> *Não se trata de ato de provocação. Muito menos de postura pretensiosa. Nem se pense açodada-*

11-Na época, o advogado Roberto Telles de Sampaio era secretário de Promoção Social, mas participaria das duas administrações de Teixeira na cidade ocupando cargos de relevância como o de secretário de Administração e de Assuntos Jurídicos

mente em imaturidade política ou passionalidade. Tem antes sentido de equipe de trabalho.

Atitude pensada, repensada e refletida, está serenamente voltada para a defesa dos interesses públicos. Não tranca as portas das negociações em níveis de superiores critérios políticos e administrativos que visem preservar nos limites do possível salutar a contínua ação administrativa da Municipalidade. Oxalá, não faltem equilíbrio e desprendimento para que Campinas não saia perdendo. O fato, aparentemente de crise, na verdade é auspicioso pelo que revela de evolução nos bons costumes políticos para padrões altos e dignos de responsabilidade pública.

Foi num desses vai-e-vem da política daquela época que Palimércio deixou a IMA, pois como "não contava com a simpatia do vice-prefeito, quando ele assumia, eu pedia demissão antes que ele me demitisse". Mas Palimércio continuaria ligado à história da empresa por algum tempo ainda, não mais como gestor, mas como acionista, uma vez que havia adquirido ações da IMA. Nesta condição chegou a participar de diversas Assembléias da empresa.

Desta forma, durante uma das licenças de Chico Amaral, em fevereiro de 1982, assumiu a presidência da IMA por apenas dois meses o advogado Anibal de Lemos Couto. Pessoa de confiança de Magalhães Teixeira, Couto, que era procurador do quadro de carreira da Prefeitura de Campinas, anos depois seria secretário de Assuntos Jurídicos da primeira gestão do prefeito "Grama", apelido carinhoso pelo qual Teixeira era tratado pelos amigos. Apesar de ter ficado pouco à frente da empresa e, portanto, não tivesse tempo de levar adiante nenhum projeto que marcasse a sua gestão, Lemos Couto afirma que sua passagem por ela foi suficiente para perceber que "a IMA não pode ser renegada a um plano secundário, pois ela é muito importante".

Ao relembrar sua passagem pelo comando da instituição ele relata: "Fiquei na presidência da empresa por um período curto, em razão da substituição do prefeito Francisco Amaral pelo seu vice, o Grama. Como a presidência da IMA

era da escolha do prefeito, já assumi sabendo que ia permanecer nela por um período curto. Encontrei uma empresa já estruturada e a única atividade que marcou foi um estágio de três dias na IBM, no Rio de Janeiro, através do qual fiquei conhecendo a ampliação dos serviços de informática nos municípios dos Estados Unidos. Percebi o avanço que estava ocorrendo e como isso poderia ser aplicado aqui. Notei, por exemplo, que Campinas havia acertado muito na decisão de implantar a IMA. Ela tem um papel estratégico e importante, e eu diria mais: ela é indispensável. Pensar em extinguir a IMA é um suicídio, ao meu entender, e ela tem que ser muito bem tratada, muito bem divulgada e muito bem compreendida pelos outros, porque a informática não atende às necessidades do Antonio, do Carlos ou do João, ela atende a todas as necessidades, a todas as áreas. Não acredito que empresas privadas possam cumprir este papel, pois muitas ações de governo não podem ser divulgadas antecipadamente, é preciso que a empresa que preste serviços na área de informática para a Prefeitura mantenha uma relação de confiança com o Executivo Municipal".

Com o término da licença e a volta de Amaral, Anibal de Lemos Couto foi substituído por Gilman José Jorge Farah. A gestão de Farah não conheceu fatos significativos. Ele deixou a empresa em agosto de 1982, e posteriormente tornou-se presidente da Associação Atlética Ponte Preta e da Associação Comercial e Industrial de Campinas.

A sua saída também esteve ligada aos acontecimentos políticos daquele período. Em 01 de maio de 1982, o Correio Popular trazia a seguinte matéria:

> *A cidade deverá ser mesmo governada, a partir de 15 de maio, pelo presidente da Câmara, José Nassif Mokarzel – presidente do PDS e o primeiro homem em Campinas no escalão do governador Paulo Maluf. Na tarde de ontem, o vice-prefeito José Roberto Magalhães Teixeira reiterou que não assumirá a Prefeitura, naquela data, depois que o prefeito Francisco Amaral tiver se desencompatibilizado para disputar as eleições de novembro. Magalhães Teixeira convocou uma entrevista coletiva e anunciou à Imprensa que está impedido, pela le-*

gislação eleitoral, de ocupar o cargo de prefeito de Campinas, porque já deflagrou sua campanha [12].

Como tanto o prefeito Francisco Amaral quanto o vice-prefeito Magalhães Teixeira se desencompatibilizaram para se cadidatarem às eleições, o primeiro disputando uma cadeira no Legislativo Federal e o segundo o Palácio dos Jequitibás, o presidente da Câmara de Vereadores Luís Nassif Mokarzel assumiria a chefia do Executivo Municipal, com profundas conseqüências para a Informática de Municípios Associados. Em 18 de maio, a imprensa divulgava que "ainda nesta semana, Mokarzel pretende confirmar os nomes de seus dois filhos Luís Carlos Mokarzel para presidir a IMA e Nassif José Mokarzel Netto na chefia de seu gabinete" [13].

O curto governo de Mokarzel, o prefeito, ficou marcado principalmente por uma polêmica em torno da demissão de funcionários públicos municipais. No dia 22 de maio, o Diário do Povo informava que "Na Prefeitura, vão começar as demissões". A polêmica se instalou porque o prefeito Francisco Amaral havia promulgado uma lei que garantia estabilidade no emprego, por 24 meses, aos servidores municipais [14]. A situação foi resumida em um texto publicado no Diário do Povo de 02 de junho de 1982:

O prefeito anuncia demissões e o Diretório Municipal do PMDB se reúne para propor seu impeachment, baseado na Lei de estabilidade temporária do funcionalismo municipal que o prefeito está desrespeitando. Uma Lei, que segundo os peemedebistas, o próprio Mokarzel assinou quando era presidente da Câmara Municipal. O prefeito acredita estar agindo corretamente, pois antes de tudo, considera a lei de estabilidade inconstitucional [15].

As manchetes que se seguiram dão o ritmo do desenrolar dos fatos: "Começaram as demissões na Prefeitura: ontem, 270" [16]; "Com demissões, cidade economiza dez milhões(R$ 391 mil)" [17]; "Servidores na Justiça pedem reintegração" [18]; "Boatos anunciam dispensa de 2 mil funcionários" [19]; "Demitidos pedirão alimentos na rua" [20]; "Prefeitura readmite quem ganha até 24 mil (R$ 820,80)" [21]; "Procuradoria diz que Lei é constitucional" [22]; "Mokarzel será acionado por demitir servidores" [23]. "Juiz manda arquivar pro-

12-Definido: Mokarzel será o substituto de Amaral - Correio Popular, 01 de maio de 1982

13-Nomeados ontem os novos secretários - Correio Popular, 18 de maio 1982

14-Seis anos mais tarde o princípio da estabilidade para o servidor público foi incluído na Constituição Federal de 1988

15-PMDB pode propor cassação de Mokarzel, Diário do Povo, 02 de junho

16-Correio Popular, 29 de junho de 1982

17-Diário do Povo, 30 de junho de 1982

18-Correio Popular, 17 de julho de 1982

19-Correio Popular, 20 de julho de 1982

20-Correio Popular, 22 de julho de 1982

21-Diário do Povo, 24 de julho de 1982

22-Correio Popular, 25 de agosto de 1982

23-Correio Popular, 9 de outubro de 1982

cesso contra prefeito" [24].

Enquanto isso, a IMA ganhava uma nova direção. No dia 25 de maio de 1982, "em uma cerimônia simples, marcada pela presença de funcionários da própria empresa, foi empossado o novo presidente da IMA, Luiz Carlos Mokarzel, que terá como assessor especial Palimércio de Oliveira Pinto. Quanto ao trabalho que desenvolverá à frente da autarquia, o novo presidente, Luiz Carlos Mokarzel disse que pretende dar continuidade ao que está sendo desenvolvido imprimindo sempre a marca do dinamismo e da qualidade nos serviços prestados às empresas municipais" [25]. A gestão de Luiz Carlos Mokarzel à frente da IMA também seria curta. Em 12 agosto de 1982, ele deixaria o comando da empresa para assumir a chefia de gabinete do prefeito José Nassif Mokarzel, seu pai. Nesta data, o então diretor financeiro-administrativo José Renato Zarpelon foi galgado à presidência. Em seu curto período na direção da empresa, Zarpelon conduziu um dos processos mais marcantes e polêmicos na história da instituição: a transferência de todo o quadro técnico da IMA para uma empresa francesa, a Cisinformatica, e o seu virtual fechamento, um ato classificado pelo ex-presidente da empresa Palimércio de Oliveira Pinto, agora na condição de acionista, como "ilegal e altamente danoso aos interesses da IMA" [26].

A única anotação sobre esta operação presente no Livro de Registro de Atas das Assembléias da IMA ocorreu durante a Assembléia Geral Extraordinária, realizada em 08 de setembro de 1982. Da pauta desta AGE constava o seguinte item: "ratificação de decisão da Diretoria Executiva para locação com entidade de direito privado, dos serviços de processamento de Dados" [27]. Curiosamente, nem as discussões sobre a proposta, que pelas conseqüências deveria ter suscitado algum debate, nem as deliberações da Assembléia estão registradas na Ata.

Uma panorâmica sobre esse processo foi dada pelo Correio Popular de 27 de janeiro de 1983, quando a transferência para a Cisinformática já estava concluída:

> *Embora apresente mensalmente um prejuízo de CR$ 5 milhões (R$ 133,5 mil), a IMA – Informática de Municípios Associados – empresa responsá-*

24-Correio Popular, 04 de dezembro de 1982

25-Empossado o presidente da IMA - CoPopular, 26 de maio de 1982

26-Ata da Assembléia Geral Extraordinária da Informática de Municípios Associados S/A de 03 de fevereiro de 1983

27-Ata da Assembléia Geral Extraordinária de 08 de setembro de 1982

vel pelo processamento de dados da Prefeitura Municipal de Campinas e algumas cidades da região, pretende implementar melhorias no seu esquema de serviço. Ainda antes de deixar o cargo, o atual presidente da empresa, Renato Zarpelon, quer instalar no saguão do Paço Municipal um terminal de computação para os contribuintes, que funcionará nos mesmos moldes dos sistemas de computação utilizados atualmente pelos bancos para informar seus clientes.

Esse terminal ficará ligado diretamente aos computadores que contém informações sobre impostos municipais. "O contribuinte receberia a sua senha, digitaria no terminal e receberia imediatamente uma relação de sua dívida para com a Prefeitura, numa operação que demoraria poucos segundos", explicou Zarpelon. Da mesma maneira, outro terminal poderia ser instalado na sala do prefeito da cidade, que teria acesso rápido a qualquer informação sobre as finanças da Prefeitura Municipal, o que facilitaria o trabalho do chefe do Executivo.

Embora o atual presidente tenha planos, a Informática dos Municípios Associados vai mal. Todo mês a empresa apresenta um prejuízo de CR$ 5,5 milhões (R$ 146,8 mil), resultado de problemas que se avolumam há dois anos e que culminaram com um contrato feito no ano passado com a a Cisinformática, outra empresa de processamento de dados. Por esse contrato, a IMA paga mensalmente CR$ 12 milhões (R$ 320,4 mil) de aluguel de um computador IBM que a Cisinformática cede para processamento das finanças das prefeituras de Campinas, Paulínia, Indaiatuba, Sumaré, mais Cohab-Campinas, Sanasa e uma empresa particular cujo nome é mantido em sigilo.

A IMA tem faturado em média Cr$ 19 milhões (R$507,3 mil) por mês, paga Cr$ 12 milhões (R$ 320,4 mil) de aluguel à Cisinformática, sustenta ain-

da um quadro de funcionários administrativos e a Imprensa Oficial de Campinas, e tudo isso leva ao prejuízo superior a Cr$ 5,5 milhões (R$146,8 mil) Mas o presidente explica que esse contrato com a Cisinformática foi necessário e tenta justificar: "O computador que nós tínhamos aqui alugado da IBM era antigo e precisávamos de um maior, urgentemente. Acontece que a instalação de um novo levaria entre oito a 12 meses. De mais a mais, estaríamos pagando hoje à IBM pelo computador antigo cerca de Cr$ 8 milhões (R$ 213,6 mil), o que não compensaria".

Dizendo que "a verdade deve ser dita e que não há o que esconder", Zarpelon culpa a Prefeitura Municipal de Campinas pelo atual estado da IMA. Segundo ele, 70% dos serviços executados pela empresa são feitos para a Prefeitura, que paga por isso cerca de Cr$ 5 a 6 milhões (de R$ 133,5 mil a R$ 160,2 mil) por mês, quando deveria pagar pelo menos Cr$ 12 milhões (R$ 320,4 mil). "A Prefeitura sempre pagou menos do que deveria pagar e isso onera a empresa, é claro que prejudica". E ele argumenta: "estamos com tudo pronto e já temos até o processamento da Dívida Ativa terminado. Processamos 250 mil impostos para a Prefeitura de Campinas e isso custa dinheiro, porque tivemos que fazer impresso próprio, especial para isso, o que é caro.

Mesmo trabalhando dessa maneira, Zarpelon acredita que em quatro meses a IMA terá seu orçamento equilibrado. "Tenho certeza de que esse prejuízo vai acabar e logo mais ela terá lucro, pequeno mas terá, disse ele. Zarpelon deixa a presidência da empresa no dia 3, entregando para o novo presidente não uma empresa de processamento, mas o que se poderia chamar de "atravessadora da computação": ela pega serviços de prefeituras, empresas privadas e de economia mista, retém 20% e paga para a Cisinformática pelo uso de um computador.

Uma espécie de corretagem que custa – elas por elas – Cr$ 5 milhões (R$133,5 mil) por mês aos cofres públicos [28]*.*

Com o fim do mandato de José Nassif Mokarzel, José Renato Zarpelon deixaria a presidência da IMA menos de uma semana depois de publicada a entrevista no Correio Popular. Com isso, a história da empresa começaria a sofrer uma nova reviravolta.

28-IMA, com prejuízo, quer melhorar serviço - Correio Popular, 27 de janeiro de 1983

05 - Quero que a IMA seja assunto de revista...

Tem início a reconstrução da empresa e a retomada do controle sobre a área de informática para a Prefeitura de Campinas

Foi desta maneira que o Correio Popular de 02 de fevereiro de 1993 relatou a trasmissão de cargo para o novo prefeito de Campinas, o mais votado do Brasil naquelas eleições, com 115.829 votos:

"Cerca de 1500 pessoas assistiram ontem à solenidade de transmissão do cargo de prefeito que José Nassif Mokarzel deixou para José Roberto Magalhães Teixeira. No hall da entrada da Prefeitura, a chuva fina e insistente obrigava todos a se aglomerarem embaixo das marquises, onde foi colocado um palanque para a realização da solenidade (...). Com uma sensação de alívio de um escravo doente que vive seu momento de alforria é que deixo o cargo de prefeito. Assim se referiu ao ato de transmissão da Prefeitura o ex-prefeito José Nassif Mokarzel [1] (...) Com os olhos bastante vermelhos, demonstrando uma noite mal dormida, Magalhães Teixeira recebeu do ex-prefeito José Nassif Mokarzel, às 11h30, no hall de entrada da Prefeitura o cargo que lhe dará um mandato de seis anos na administração de Campinas [2].

Com a voz emocionada ele leu seu discurso de posse ladeado pelo vice-prefeito, secretários e assessores diretos, escolhidos para acompanhá-lo durante seu governo. (...) Com um terno azul marinho, Magalhães leu um discurso preparado antecipadamente para a ocasião. (...) O prefeito prometeu ainda continuar a luta de seu partido (na época o PMDB) pelos ideais democráticos, pelos quais continuará com uma luta incessante para o "total restabelecimento das instituições democráticas".

As diretrizes básicas pronunciadas em seu discurso são as seguintes: "participação popular, descentralização, austeridade, atendimento das necessidades da maioria, modernização da administração e defesa da qualidade de vida urbana".

1-José Nassif Mokarzel, acometido de câncer, faleceria em 19 de agosto daquele mesmo ano, aos 58 anos, vítima de uma parada cárdio-respiratória.

2-Sob o pretexto de fazer não mais coincidir as eleições municipais com as estaduais e federais, os mandatos de prefeitos e vereadores eleitos em 1982 - que tomaram posse em 1983 - foram excepcionalmente estendidos de quatro para seis anos.

Foto: Luiz Granzotto

José Roberto Magalhães Teixeira: mandato de seis anos e fortalecimento da área de tecnologia da Prefeitura de Campinas.

Sobre este último item, Magalhães deu bastante ênfase ao observar: "Bem sei da responsabilidade de governar Campinas, uma das maiores cidades do País, com orçamento superior a muitos Estados da Federação e população maior que a de várias cidades capitais; bem sei da responsabilidade de que é governar Campinas, com 11,3% da sua população urbana da classe A, índice superior a todas as cidades brasileiras, e 10% dessa mesma população morando em favelas; a Campinas que, em menos de cinco anos ultrapassará a marca de 1 milhão de habitantes, gerando inevitavelmente mudanças de qualidade na demanda e oferta de serviços públicos; a Campinas das duas Universidades, a Campinas com gente aqui nascida e com gente que adotou, igualmente orgulhosa da grandeza da cidade, a Campinas com tradições de luta em favor da liberdade e justiça social, oposicionista por opção".

Mesmo antes de assumir o comando da Prefeitura o novo prefeito percebeu que, para cumprir pelo menos uma de suas metas, a modernização da Administração, a prefei-

tura necessitaria dispensar uma atenção muito maior à área de informática do que vinha dispensando nos útimos anos. Com este objetivo, ele convidou para assumir a presidência da IMA uma pessoa que havia participado do processo de sua criação: Arnaldo Machado de Sousa, que havia sido o primeiro diretor técnico da empresa. Começa, então, uma operação para trazer os profissionais que haviam sido demitidos da IMA e contrados pela Cisinformática de volta para a empresa de economia mista controlada pela Prefeitura de Campinas:

"Quando eu retornei, encontrei uma empresa que havia deixado de realizar todas as funções que ela fazia antes, como desenvolvimento e atendimento a clientes. Ela havia ficado apenas com um grupo de digitadores e o Diário Oficial. Todos os técnicos haviam sido transferidos para a Cisinformática.

Acredito que em função das dívidas, a gestão anterior não via a IMA com bons olhos. Ela era mais vista como uma pedra no sapato do que como uma solução propriamente dita. Ela havia passado por uma época muito ruim, com uns cinco ou seis presidentes num espaço muito curto de tempo. Uma descontinuidade muito grande, sob o comando de um prefeito que não deu apoio e suporte necessário para a empresa. Em síntese, o que aconteceu foi que, no final deste proceso todo, a IMA não conseguiu se fortificar e acabou sendo *terceirizada*. Então, ao longo deste tempo, a IMA foi se desintegrando, e quando apareceu a Cisinformática era para o pessoal uma alternativa de atualização tecnológica, sem um custo muito elevado.

O Magalhães, então, já eleito, mas antes mesmo de tomar posse, nos chamou, eu, o Arthur (Pinto de Lemos Netto) e a Lucíola (de Castro), e nos solicitou que reconstruíssemos a IMA. Ele nos determinou: *Eu quero que vocês refaçam a IMA, tragam a mesma equipe que vocês tinham no começo e, desta vez, nós vamos fazer com que a IMA seja uma empresa que valha a pena para o município. Eu quero que vocês façam a empresa ser assunto de revista!* Mas o Arthur não quis, não aceitou, porque ele trabalhava na Clark (hoje, Eaton) e não era conveniente para ele deixar aquele emprego. Foi ele que sugeriu o meu nome para a presidência

da empresa. Como a Lucíola também não pôde retornar à equipe, ela foi montada com o Tadeu Silva da Gama, que tinha trabalhado na Bosch, na Diretoria Técnica e com o Edivaldo Orsi na Diretoria Administrativa" [3]. A visão dos trabalhadores da empresa sobre este processo encerra uma certa contradição. Enquanto que nos aspectos pessoais e familiares a demissão da IMA e a contratação pela Cisinformática traziam uma grande carga de insegurança e preocupação – e mesmo ressentimento pelo fechamento de uma empresa cuja importância de seus serviços eles conheciam melhor do que qualquer um, no que diz respeito ao crescimento profissional, a temporada na empresa francesa foi boa.

Foi na Cisinformática que os técnicos da IMA, pela primeira vez, começaram a lidar com teleprocessamento, abandonando os trabalhosos e cansativos procedimentos de fazer a entrada de dados através dos cartões perfurados.

Até aquele momento, a IMA ainda operava com a linha 370 da IBM e as atualizações que haviam ocorrido nesse período diziam respeito apenas à capacidade de armazenamento e processamento das máquinas, sem mudança no tipo de tecnologia empregada. A Cisinformática já operava com equipamentos 4341, também da IBM, mas que possuíam uma tecnologia de ponta, com maior capacidade de processamento, utilizando teclados para a entrada de dados e já com monitores para visualização das informações.

Arnaldo Machado também ressalta as dificuldades para cumprir a missão que lhe foi delegada pelo prefeito: A partir do momento que assumi, fiquei praticamente um ano inteiro brigando com o pessoal da Cisinformática para trazer a IMA de volta. Tínhamos pressa para recuperar o controle sobre o processamento de dados da Prefeitura, pois havia limitações tecnológicas naquele período, que não temos hoje. Naquela altura, não havia tecnologias que possibilitassem o processamento distribuído, o *timesharing* [4]. A mentalidade que pairava em torno das áreas da informática governamental era a idéia de que a empresa tem sempre que atender e o máximo que pode acontecer é ela prestar serviço para outros, essa coisa de terceirização dos serviços não era uma prática, as empresas grandes no Brasil, todas estatais, eram empresas que estavam ganhando força, desempenho e cor-

3-Em 1993, Edivaldo Orsi seria eleito vice-prefeito na segunda gestão de Magalhães Teixeira e, com o falecimento do titular, em março de 1996, assumiria a Prefeitura de Campinas

4-literalmente, tempo compartilhado, termo utilizado no campo da informática para designar um sistema no qual diversas pessas podem acessar um computador simultaneamente

po e, de repente, a IMA caiu, regrediu, se tornou uma intermediária. Mas todo esse processo continuou apresentando os problemas de fundo que haviam levado àquela situação: a Cisinformática faturava contra a IMA, a IMA faturava contra a Prefeitura. Como a Prefeitura nem sempre pagava a IMA, a empresa não tinha como saldar o débito com a *Cisi*, que descontava as duplicatas em banco. Desse jeito, a *Cisi* perdia parte da sua receita, pois custava caro recorrer ao banco. Então, eles entraram em um jogo financeiro extremamente ruim e quando conseguimos trazer a IMA de volta eles estavam inviáveis do ponto de vista financeiro. A gestão financeira da empresa era completamente maluca e, no começo, eles viveram porque recebiam recursos da matriz, da França. Depois, tiveram que fechar".

Todo este processo descrito por Machado ficou registrado pela imprensa. A primeira vez que o assunto veio à tona, foi em uma discreta nota publicada pelo Correio Popular, em 8 de fevereiro de 1993:

> *O presidente da IMA – Informática de Municípios Associados – Arnaldo Machado de Sousa, começou ontem a estudar detalhadamente o contrato efetuado no final do ano passado, que permitiu a transferência de todos os serviços de computação da Prefeitura e das empresas que se utilizavam da IMA para a Cisinformática, da capital. Este contrato levantou uma série de interpretações, antes mesmo de ser assinado pela administração anterior, uma vez que não houve a necessária licitação.*
>
> *Ao que tudo indica, o contrato poderá ser rescindido, até porque a empresa contratada pela IMA não possui sequer um computador para processar os dados de seus clientes, tendo conseguido a utilização dos computadores de um banco, a fim de se estabelecer, segundo denúncias feitas à época de sua assinatura.*
>
> *Agora, a nova direção da IMA está estudando cuidadosamente a legislação, para saber se o contrato pode ser rescindido sem prejuízos para a Prefeitura, uma vez que parece não haver interesse por*

Foto: Luiz Granzotto

Arnaldo Machado de Sousa: empresa começa a desenvolver soluções para melhoria da atendimento à população e da gestão administrativa.

parte da atual administração em mantê-lo [5] *.*

Algumas semanas depois, nova matéria jornalística divulgava os planos da nova administração para a empresa e o diagnóstico preliminar sobre a situação encontrada:

> *O contrato que a Informática de Municípios Associados – a IMA – mantém com a empresa multinacional Cisinformática não será renovado ao seu vencimento, no próximo ano. É que o novo presidente da empresa Arnaldo Machado de Sousa pretende retomar o processo que ela desenvolveu depois de ter sido criada, mantendo um quadro técnico próprio e equipamentos de computação, o que hoje inexiste.*
>
> *Embora, a princípio, seja um pouco difícil de entender, a IMA, uma empresa de economia mista cuja maior acionista é a Prefeitura de Campinas, especializada em computação, não possui técnicos de computação nem computadores. Desde que na administração de José Nassif Mokarzel, a empresa assinou um contrato com a empresa Cisinformática, acabou ficando como uma "mera atravessadora*

5-IMA: novo contrato pode ser rescindido - Correio Popular, 08 de fevereiro de 1983

de serviços de computação". Assim, a IMA recebe pedidos de serviços das Prefeituras de Campinas, Indaiatuba, Sumaré e Paulínia, e repassa o trabalho para a Cisinformática.

Esse processo, se fosse ao menos lucrativo, ainda poderia ser justificado. Mas o que ocorre é que a Cisinformática recebe mensalmente Cr$ 17 milhões (R$ 416,5 mil) da IMA, que por sua vez não fatura mais que Cr$ 13 milhões (R$ 318,5 mil). A diferença de Cr$ 4 milhões (R$ 98 mil) por mês – prejuízo puro e simples – são pagos pela prefeitura de Campinas e, de maneira indireta, pela população que contribui com impostos municipais.

A IMA, após assinar esse contrato, dispensou o computador que havia alugado da IBM e transferiu os funcionários de seu quadro técnico para a Cisinformática. Dessa maneira, manteve apenas os funcionários do serviço burocrático e de coleta de serviços que são repassados à empresa contratada.

A empresa que presta serviços à IMA já tomou conhecimento das intenções do novo presidente. "Nós vamos aos poucos, dentro dos limites da necessidade, iniciar estudos para a implantação de um projeto integral, que será implantado assim que o contrato com a Cisinformática vencer. A IMA será reativada e voltará a ter seus técnicos e seus equipamentos, prestando serviço à Prefeitura de Campinas e às demais", explicou Arnaldo ontem.

Arnaldo, ex-gerente do Centro de Processamento de Dados da IMA, é o primeiro presidente "do ramo", que a empresa tem desde a sua criação. Técnico em computação e por causa disso com maior poder de decisão, ele deseja tornar uma empresa "um centro nervoso da Prefeitura". E diz que informação "é um ponto precioso na administração que não pode ser descuidado".

O contrato de repasse de serviços feito pela IMA, muito embora não seja cancelado antes do

prazo, está sendo discutido entre a diretoria das duas empresas. "O que eu posso dizer é que o contrato da IMA com a Cisi é prejudicial para a IMA", disse ontem, procurando evitar maiores comentários.

Além de reestruturar o contrato de serviço de computação, Arnaldo Machado pretende também reativar o serviço de microfilmagem que a IMA presta à Prefeitura de Campinas. O serviço de microfilmagem, também de grande importância na Administração Pública, está desativado e deverá ser retomado junto com o processo de recuperação dos serviços de computação.

Os planos não param nisso. O presidente anunciou ontem também uma reativação total da gráfica da empresa, que edita o Diário Oficial, e teoricamente é a responsável pela impressão de todos os papéis usados na administração municipal. A gráfica, no entanto, embora muito bem equipada, tem tido constantes problemas. Primeiro, estava ligada à Emdec – empresa que atualmente está sendo desativada – e depois transferida à Prefeitura. A seguir acabou sendo transferida para a IMA e, por falta de verbas até mesmo para a compra de material, acabou ficando relegada a um segundo plano.

"A IMA vai ser reativada por inteiro. Falaram muito tempo que a IMA seria fechada, extinta, mas a intenção do prefeito Magalhães Teixeira é retomar o processo. Nós vamos fazer isso", falou Arnaldo [6].

No dia 02 de julho de 1983, 18 ex-funcionários da IMA, que haviam sido incorporados à Cisinformática, são recontratados pela empresa de Campinas. Essa readmissão de parte significativa do corpo técnico responsável pelo processamento de dados do Município tornou-se um marco no processo de reconstrução da IMA. Essa equipe era responsável pela digitação e gravação dos dados nos computadores que processavam as informações da Prefeitura. A sua transferência de volta à IMA foi negociada e representou uma redução 20% nos valores que a IMA pagava mensalmente à Cisinformática, o que, à época representava uma economia

6-IMA passará a operar com recursos próprios - Correio Popular, 24 de fevereiro de 1983

de Cr$ 700 mil (R$ 11,1 mil).

Mas foi somente em setembro que a Prefeitura de Campinas, a IMA e a Cisinformática chegaram a um acordo sobre como finalizar o contrato entre as partes. A notícia foi assim registrada pela imprensa:

> *A IMA – Empresa de Informática do Município – começou ontem a ser reintegrada à Prefeitura, depois de ter permanecido por mais de um ano sob o controle da empresa multinacional Cisinformática. Na tarde de ontem, o prefeito José Roberto Magalhães Teixeira e diretores da empresa, que tem sede na capital, chegaram a um acordo pelo qual o contrato para esta exploração, que se extinguiria somente em 1984, foi rompido, sem que a Prefeitura tivesse que pagar a multa contratual de Cr$ 140 milhões (R$ 1,8 milhão).*
>
> *As fontes oficiais encontraram um termo jurídico para esse acordo: houve uma resilição. Palavra que significa a rescisão de um contrato feito por acordo de todos os contratantes. Mas, na realidade, o que ocorreu foi apenas uma alteração nas relações entre a Prefeitura e a Cisinformática, que não romperá seu intercâmbio de serviços com a IMA.*
>
> *O que ocorre é que a empresa municipal (que se chama Informática dos Municípios Associados) está prestes a alugar um moderno computador IBM, com a autorização da Secretaria Especial de Informática da Presidência da República, fato que propiciará à Cisinformática servir-se dos serviços da IMA. Um acordo comercial que poderá aliviar a Prefeitura nos gastos com o arrendamento dos novos equipamentos.*
>
> *Esse fato foi admitido pelo próprio diretor superintendente da Cisinformática, Claude Yves Munchembach: "Nunca se falou em multas contratuais, porque se trata de um acordo amigável e de um relacionamento que foi alterado em sua forma, mas não em seu conteúdo". Para ele, "a IMA tem uma*

oportunidade rara de obter um computador, e não se pode desperdiçá-la." Quando perguntaram sobre a possibilidade de a Cisi *fazer uso em conjunto deste computador, Claude Yves foi bastante claro "é uma eventualidade que não descartamos, pois isso baratearia os custos do computador".*

De qualquer forma, esse acordo não prejudicará os trabalhos da IMA, que opera na computação de dados cadastrais (impostos) e folha de pagamento da Cohab (mutuários), Sanasa, órgãos municipais e das prefeituras de Campinas, Sumaré, Indaiatuba e Paulínia.

Segundo o presidente da IMA, Arnaldo Machado de Sousa, a empresa receberá de volta os 22 técnicos que foram incorporados pela Cisinformática, que, por sua vez, continuará processando os trabalhos da IMA no seu computador arrendado, até que os equipamentos da Prefeitura sejam liberados pela SEI, o que poderá ocorrer já em outubro. Machado estima que operando com o equipamento e pessoal próprio, a IMA terá gastos reduzidos em 25% a 30% em relação ao contrato com a Cisi[7].

A resilição do contrato com a Cisinformática, em 17 de outubro de 1983, proporcionou à IMA uma economia de Cr$ 5 milhões ao mês (R$ 56,5 mil). Mas para a IMA reassumir o controle sobre o processamento das informações da Prefeitura de Campinas ainda faltava uma parte importante: os computadores. Estes chegaram como um presente de natal, às vésperas do ano novo, em 26 de dezembro. Era um computador 4331, "um dos mais sofisticados e completos equipamentos do gênero", conforme descreveu o Correio Popular de 27 de dezembro de 1984.

Sobre a nova aquisição, o prefeito Magalhães Teixeira declarou que, com a instalação do equipamento, pretendia obter "maiores facilidades técnicas para a Administração Municipal. É o cumprimento de uma promessa de campanha. É a modernização da máquina administrativa. Quando assumi, a IMA estava a cargo de empresa particular, uma multinacional. Hoje, estamos retomando esse serviço de in-

7-Prefeitura faz acordo para reassumir IMA - Correio Popular, 24 de setembro de 1983

formação, com um computador bem superior ao até então em atividade e poderemos fazer da informática um meio para facilitar não somente a administração, mas, principalmente, a população de Campinas. Haveremos de chegar a um ponto em que estaremos capacitados para dar uma certidão ao munícipe pelo telefone e que o prefeito, de seu gabinete, possa acompanhar o andamento das obras e tudo o que acontece na Prefeitura. Apenas usando o terminal acoplado ao computador"[8].

8-IMA recebe um novo computador - Correio Popular, 27 de dezembro de 1983

06 - O começo de uma nova era...

Enquanto os cidadãos começam a perceber os benefícios da informatização, a região de Campinas sedia pólo de micro-eletrônica

Enquanto a Prefeitura de Campinas tentava reconstruir a sua empresa de processamento de dados e os técnicos da IMA travavam os primeiros contratos com o teleprocessamento, a partir da entrada em cena da micro-informática, o mundo digital se revolucionava. E, não obstante a situação de descompasso que havia no poder público municipal nesta área, Campinas seria eleita a "Silicon Valley" brasileira, em referência ao Vale do Silício, uma região nos Estados Unidos muito famosa pela pesquisa com *chips* e micro-eletrônica, sendo referência mundial do segmento.

No início da era da cibernética, alguns computadores chegavam a pesar mais de 30 toneladas, como o caso do ENIAC [1].

O componente básico da microeletrônica é o *chip*, ou circuito integrado de dimensões extremamente reduzidas, neste caso, literalmente, quanto menor, melhor. De acordo com a Wikipédia, uma enciclopédia eletrônica com textos livres e de acesso gratuito através da Internet, em essência, o *chip* é como um biscoito *waffer*, composto de diversas camadas combinadas de metais altamente condutores, como silício, cobre ou ouro.

Foi no início da década de 80 que o debate sobre a micro-informática chegou ao Brasil, e o local onde essa nova tecnologia estava sendo desenvolvida era Campinas, "afinal é aqui que estão os mais importantes laboratórios universitários que trabalham com semi-condutores – como o Laboratório de Eletrônica e Dispositivos (LED) e o Laboratório de Pesquisas em Dispositivos (LPD), ambos da Unicamp e o Centro de Pesquisa e Desenvolvimento da Telebrás" [2].

Outro passo que contribuiu para a consolidação da região como pólo irradiador de tecnologia em micro-informá-

1-ENIAC (Eletronic Numerical Integrator and Computer, ou Computador e Integrador Numérico Eletrônico) foi o primeiro computador eletrônico, basicamente é um ancestral das calculadoras simples.

2-Campinas pode ser um novo, e rico, "Vale do Silício"- Diário do Povo, 26 de julho de 1981

tica foi a criação do Centro Tecnológico para a Informática (CTI) em Campinas:

> *Com atuação já definida para os setores da micro-eletrônica, controle de processos e mecânica fina de precisão, está oficialmente criado o Centro Tecnológico para Informática. Localizado à margem da Rodovia D. Pedro I – nos prédios da extinta Brasvacin – o CTI foi criado pelo presidente da República [3], através do decreto 88/010, de 30 de dezembro de 1982 e já vigora desde o último dia do ano passado, quando foi publicado pelo Diário Oficial da União (...).*
>
> *O decreto de criação do Centro Tecnológico para a Informática diz que o novo órgão tem a finalidade de promover a pesquisa científica e tecnológica no setor (...), iniciando com a indução de apoio à introdução das tecnologias da Informática no processo produtivo. Além disso, o CTI deverá incentivar e coordenar a pesquisa científica em centros universitários, visando ao trabalho conjunto entre a Universidade e as Empresas.*
>
> *Os outros objetivos já discriminados são: a promoção do desenvolvimento tecnológico até a obtenção de protótipos, em condições de atendimento às necessidades da indústria nacional; e o acompanhamento de programas de nacionalização dos produtos do setor [4].*

A criação do CTI estava inscrita naquela lógica protecionista do Modelo de Substituição de Importações, de viés nacionalista e desenvolvimentista, cuja implantação teve início no governo Kubitschek, mas que foi mantida durante todo o ciclo militar, até o início dos anos 90. Em 1984, baseada nesses princípios, foi criada a primeira Lei de Informática do Brasil, que estabelecia a reserva de mercado para equipamentos e tecnologias desenvolvidas no país e duraria, igualmente, até o governo de Fernando Collor de Mello (1990-92), quando teve início a implantação de um novo modelo de política econômica de caráter liberalizante.

3-Na época, o Brasil era governado pelo general João Baptista Figueiredo (1979-85), o último de uma série de presidentes militares, inaugurada com o golpe de 1964

4-Figueiredo oficializa centro de informática - Correio Popular, 05 de janeiro de 1983

Ainda demoraria mais uns dez anos para que a Prefeitura de Campinas começasse a fazer uso dos microcomputadores como ferramenta para melhoria da gestão administrativa, mas as determinações de Magalhães Teixeira começavam a mudar o enfoque na área de informática da Prefeitura. Com a IMA reestruturada e com um equipamento de ponta, seria a hora de reverter em benefício do contribuinte os avanços tecnológicos.

"Naquela época, não tínhamos nada a favor do cidadão. Então, fomos em busca de soluções que melhorassem o atendimento ao cidadão. Nos primeiros anos, a IMA ficou voltada apenas para as questões tributárias e queríamos que ela se voltasse para o cidadão. Foi assim que criamos sistemas na área da Educação, da Saúde, e uma solução pioneira que marcou a história da empresa, a criação do Serviço de Atendimento ao Cidadão, o 156", relembra o então presidente da IMA, Arnaldo Machado de Sousa.

Campinas seria a terceira cidade do País, logo depois de Curitiba e Brasília, a contar com um serviço de atendimento telefônico ao cidadão. A IMA foi a responsável pela implantação do sistema no Município e até hoje fornece a infra-estrutura necessária para o seu funcionamento. Machado se recorda de como foram as primeiras iniciativas para a criação do novo sistema:

"Campinas adotou o modelo implantado em Curitiba, mas foi por pouco que o Município não se tornou a primeira cidade a implantar esse sistema. Numa das vezes que o Magalhães, então vice-prefeito, havia substituído o Chico Amaral, ele procurou o responsável pela Telesp [5] em Campinas e falou para ele o seguinte: Eu gostaria de fazer aqui na nossa cidade uma coisa como um telefone para atendimento ao público. Isso, lá em 1980. O gerente da Telesp, um rapaz novo, levou a proposta para a diretoria da empresa, na capital, mas não gostaram da idéia. Esse gerente, acabou sendo transferido para Brasília, para trabalhar na holding Telebrás. Ele desenvolveu a idéia e acabou criando o 156. Isso foi em 1982, o ano em que criaram este código de telefone de três digitos. O que acabou acontecendo foi que Curitiba teve notícias sobre a disponibilidade da tecnologia e foi a primeira a utilizar o sistema, logo foi seguida por Brasília e, então,

5-A Telesp era uma empresa de economia mista, que, naquela época, detinha o monopólio de provimento de serviços na área de Telecomunicações no Estado de São Paulo. Em 1998, com a privatização do Sistema Telebrás feita pelo presidente Fernando Henrique Cardoso (1995-2003), a Telesp foi dividida e arrematada pela Telefónica de Espanha, que ficou com a parte de telefonia fixa, e pela Portugal Telecom, que ficou com a telefonia móvel

o Magalhães, que na realidade era o pai da idéia, acabou sendo o terceiro a implantar o sistema. Inicialmente, fui eu que mantive os primeiros contatos com o pessoal de Curitiba para saber se valeria a pena a gente fazer isso aqui em Campinas. Peguei algum material com informações sobre o sistema e apresentei para o prefeito, perguntando se ele não gostaria de fazer algo assim na nossa cidade. Ele pegou o material e colocou na segunda gaveta da sua mesa de trabalho e a conversa tomou outro rumo. O tempo passou e não falamos mais a respeito deste assunto. Parece-me que ele se esqueceu do material que eu lhe havia entregue, ficou sabendo do serviço criado em Curitiba por outras fontes e tentou montá-lo em Campinas através da Secretaria de Cultura, mas o projeto não teria deslanchado. Aí, um dia, ele me chamou e falou: Arnaldo, você ouviu falar de um negócio chamado 156? Respondi:- Já. Se você olhar na sua gaveta, vai encontrar um material que eu trouxe de Curitiba e já lhe entreguei há um certo tempo. Ele abriu a gaveta e o material realmente estava lá. Depois de um rápida leitura, o prefeito olhou para mim e ordenou: Implante este serviço aqui em Campinas! Perguntei: para quando? Isso devia ser por volta de setembro ou outubro. A resposta não poderia ser outra: o mais rápido possível e me dê uma data. Na verdade, aquele era um ano de eleição e no dia 4 de novembro de 84 nós estávamos com o 156 operando para a Prefeitura."

O Serviço de Atendimento ao Cidadão, inicialmente batizado de 156-Prefeitura e você, foi oficialmente inaugurado no dia 19 de novembro de 1984, às 16h30. Naquele momento da inauguração, com poucas horas de funcionamento, o serviço já havia recebido 245 chamadas, sendo que 143 tiveram respostas imediatas. De acordo com o jornal Correio Popular:

> *O sistema foi inaugurado pelo próprio prefeito que, discando o 156, quis saber se havia algum tributo seu em atraso e pediu informações sobre como conseguir uma certidão negativa e a planta de uma propriedade. As respostas foram dadas imediatamente: o prefeito não tem imposto em atraso e vai receber a certidão negativa pelo Correio.*
>
> *Este serviço, que funcionará das 8 às 20 ho-*

ras, com 11 atendentes, sendo que a administração e o controle ficará a cargo da IMA (Informática de Municípios Associados) [6] estará à disposição da população para qualquer tipo de informação, críticas ou sugestões. Informações como tributos em atraso, certidão negativa ou andamento de protocolos são fornecidos na hora e pedidos para melhorias em bairros, corte de árvores, faixas de segurança, enfim, pedidos que precisam de uma ação da Prefeitura, serão encaminhados às secretarias e terão um prazo de 48 horas para resposta.

Na inauguração, ontem, o prefeito, por telefone, deu uma resposta a um contribuinte que, pela manhã, havia telefonado querendo saber se estava incluído no orçamento de 1985 recursos para o pagamento de indenização de danos em veículo de sua propriedade, provocado por um carro da Prefeitura. A resposta dada pelo prefeito era de que estava incluído.

Dos 245 telefonemas recebidos ontem, 143 tiveram resposta imediata e 102 foram encaminhados aos secretários para resposta em 48 horas. Dos telefonemas, 70 queriam informações sobre os serviços da Prefeitura, como por exemplo, como obter alvará, como fazer o cadastro do ISS. Os pedidos encaminhados dizem respeito à implantação de faixas de segurança, limpeza de boca de lobo, limpeza de terrenos, sinalização [7].

Desta forma, além do processamento de dados e da Imprensa Oficial do Município, a IMA agregava uma nova atividade, desenvolvendo *expertise* e tecnologia na área de *call center*, embora, na época, o atendimento ao público através do telefone não fosse conhecido por esta pomposa expressão inglesa. Mas, a atuação da empresa, mais voltada para levar facilidades e serviços ao cidadão, não pararia por aí. Se faltava ainda suporte tecnológico – só mais tarde, com o desenvolvimento da micro-informática, das telecomunicações e o surgimento da Internet, é que diversos serviços puderam ficar disponíveis à população – sobrava criatividade e

6-Na realidade, neste primeiro momento, os atendentes do 156 pertenciam ao quadro de servidores da Prefeitura de Campinas. A IMA havia providenciado toda a infra-estrutura em telecomunicações e gerenciamento das informações para que o sistema funcionasse. Foi em 1990, que a empresa assumiu o gerenciamento do sistema integralmente, inclusive com o fornecimento de mão-de-obra. Na ocasião, os atendentes do 156 puderam optar em serem realocados na Prefeitura ou serem transferidos para a IMA

7-"156-Prefeitura e você" teve sua inauguração ontem - Correio Popular, 20 de novembro de 1984

Central de Atendimento 156: serviço pioneiro no Brasil que abriu um canal de comunicação direta entre a população e Administração Pública.

Foto: Luiz Granzotto

vontade de contribuir com a administração. Paulatinamente, as soluções começavam a aparecer.

Foi o que ocorreu, por exemplo, na área da Saúde. De acordo com Arnaldo Machado, logo depois de implantado o 156, o secretário de Saúde da época, o médico Nelson Rodrigues dos Santos, solicitou o desenvolvimento de um sistema que gerenciasse o agendamento de consultas nos postos de saúde do Município, otimizando os horários disponíveis para atendimento. Tentava-se evitar a demora no atendimento para conseguir consultas com especialistas. A idéia era ter um banco de dados com os nomes de todos os médicos do INSS e da Prefeitura, com todos os níveis de especialidade e com a disponibilidade de agenda de cada unidade. Então, se um paciente necessitasse se consultar com um neurologista, não houvesse disponibilidade de horário no Posto da sua região, mas houvesse em uma outra unidade do Município, ele poderia ser encaminhado para lá.

Entre 1984 e 1985, quase dez anos antes da chegada da Internet ao País, a IMA desenvolveu esse banco de dados e criou um sistema de agendamento de consultas à distância. Para isso foi necessário desenvolver um complexo de linhas telefônicas privadas, que conectavam a unidade de saúde à Prefeitura, onde estavam os computadores da IMA. Em 1986 o sistema já estava implantado. "A coisa funcionava

assim: a pessoa passava por lá, o médico dizia se precisava de um especialista, a moça da recepção ligava para a central e marcava a consulta, então acessávamos o computador pelo terminal; verificávamos o local e a data mais próximos que estavam disponíveis e o cidadão já saia com a consulta marcada."[8], lembra o ex-presidente da IMA.

Outra iniciativa de utilizar a informática para atividades que fossem além do processamento de impostos e folhas de pagamento abrangeu a área de transportes. Em 1986, sob demanda da Secretaria de Transportes, a IMA desenvolveu um sistema de controle de horários dos ônibus que atuavam no transporte coletivo do Município. Naquela época, a frota de Campinas contava com cerca de 800 veículos. Machado relata que, inicialmente, foi pensada uma solução que usaria uma tecnologia bem próxima da que é usada hoje em diversos pedágios, batizada de Via-fácil ou Sem Parar. A idéia era instalar aparelhos transmissores em cada ônibus, então ele emitiria um sinal que seria captado por um transponder[9], registrando o horário em que o ônibus estava passando em determinado local, se ele estava atrasado ou adiantado. O projeto não foi implantado desta maneira, pois embora a tecnologia já estivesse disponível [10] ainda era muito cara.

O preço proibitivo para utilização dos *transponders*, no entanto, não inviabilizou o controle dos horários de ônibus e o projeto foi adaptado e implantado, só que a coleta dos dados era feita por pessoas que ficavam em determinados locais registrando a passagem dos veículos.

No dia 26 de abril, o jornal Correio Popular registrou o início de operação do novo sistema:

> *Terminais de computador auxiliarão a Secretaria de Transporte na fiscalização dos horários das linhas que operam no Terminal Cury a partir deste final de semana. Os terminais de computador instalados em dois pontos de detecção (na entrada e saída do terminal de ônibus urbano) detectarão atrasos ou falhas de horários e possibilitarão que o supervisor acione a empresa por telefone para que as providências sejam tomadas de imediato.*
>
> *Para controlar os ônibus que servem o siste-*

8-Atualmente, a Prefeitura de Campinas possui o sistema Sol (Saúde On Line), que tem a mesma função daquele implantado em 1986, só que é acessado pela Internet. A IMA especificou o desenvolvimento deste sistema e também é responsável pela estrutura que permite o seu funcionamento, como o gerenciamento da rede a que os postos estão conectados e dos servidores onde as informações estão armazenadas

9-O transponder é um dispositivo sem fio que recebe e transmite informações via ondas de rádio. Após receber um sinal, o transponder passa a transmitir ao mesmo tempo outro sinal numa outra freqüência. O termo transponder é uma combinação das palavras transmitter e responder, e estes equipamentos, em geral, são usados em comunicações de satélites e em sistemas de localização, identificação e navegação

10-Segundo Arnaldo Machado de Sousa, na década de 80, a tecnologia que permitiria o controle automático do fluxo de ônibus em Campinas já era utilizada para a localização de vagões pertencentes às empresas de transporte ferroviário nos EUA

ma de transporte coletivo da cidade, serão digitados nos terminais de computador o número das linhas, o local para onde se destinam e os horários previstos para a chegada e saída do Terminal Central. Essas informações serão fornecidas para a sala de controle (instalada dentro do próprio terminal) que também terá outra unidade ligada diretamente à IMA – Informática de Municípios Associados S/A – que poderá indicar a qualquer momento quais os ônibus que estão atrasados, a que linha pertencem e qual o tempo de atraso.

Por ser elevado o número de ônibus que opera no Terminal Cury, os fiscais não têm condições de controlar rigorosamente os horários das linhas, permanecendo mais no local para atender os usuários. Segundo o secretário de Transportes, Manoel Carlos Carrera Novaes, com o auxílio dos computadores, será possível o recebimento das informações dos atrasos das linhas pela Setransp antes mesmo que a população reclame, sendo que as providências serão tomadas imediatamente para que os usuários não sejam prejudicados [11].

Em 1986, os equipamentos da empresa passariam por uma nova atualização, com a troca do IBM modelo 4331 para o modelo 4341, o que aumentou em 100% a sua capacidade de processamento. Em julho deste mesmo ano, a empresa aumentaria de 35 para 62 o número de terminais de acesso aos dados e de 10 para 25 impressoras. Além disso, estes novos terminais representariam a primeira aproximação dos técnicos da empresa com a microinformática, pois haviam sido adquiridos os recém-lançados micros Itautec I-7000 [12], que acabavam também realizando parte do processamento. Um panorama deste período positivo para a empresa, considerada naquele momento modelo para outras regiões do País, foi traçado por uma matéria publicada no Correio Popular de 25 de julho de 1986:

O programa de informatização da Prefeitura de Campinas, desenvolvido e executado pela IMA – Informática dos Municípios Associados – já co-

11-Computadores vão vigiar trânsito no Terminal Cury - Correio Popular, 26 de abril de 1986

12-O microcomputador I-7000 é um produto de desenvolvimento inteiramente nacional, lançado pela Itautec (Itaú Tecnologia S.A), uma empresa até então conhecida pelos seus equipamentos de automação bancária. As características incorporadas ao I-7000 permitiam sua utilização em uma ampla faixa de aplicações, desde uso profissional, por médicos, engenheiros ou economistas, até por empresas de pequeno a médio porte. Além disso, sua capacidade de atuar como terminal de vídeo ou como equipamento de entrada de dados tornava o I-7000 atrativo para a conexão com computadores de médio a grande porte, também em empresas maiores. Ele possuía um microprocessador de 8 bits, operando em 4 Mhz. A configuração mínima do microcomputador Itautec I-7000 incluía a unidade central de processamento (UCP), teclado e monitor monocromático de vídeo

meça a ser "exportado" para outras cidades do País. Ontem, diretores técnicos da Prodase (Processamento de Dados de Sergipe) estiveram conhecendo o sistema implantado em Campinas. Esse sistema servirá de modelo para um trabalho semelhante a ser executado em Acarajú, através de um convênio pelo qual os técnicos de Campinas forneceriam a assessoria técnica necessária.

A IMA está desenvolvendo e implementando sistemas que visam facilitar o acesso e aumentar o controle da população sobre os serviços públicos. Para descentralizar e ao mesmo tempo dinamizar o processo administrativo, a empresa, que originalmente era o próprio CPD municipal, conta com um computador 4341 e 10 terminais.

Informações referentes aos 340 mil imóveis, 50 mil empresas e prestadores de serviços e 9.500 funcionários públicos, o orçamento municipal de Cz$ 1,2 bilhão (R$ 662 milhões), entre outras, todas cadastradas no mainframe (computador de grande porte), são compartilhadas por inúmeras aplicações convencionais, como o controle de emissão de tributos, protocolos, orçamentos, folha de pagamentos e controle de mutuários do sistema habitacional Cohab/Campinas.

Atualmente a IMA, que centraliza todo seu processamento numa única CPU, já está pensando em trabalhar também com microcomputadores. Essa foi a principal razão que levou a empresa a optar pelos micros I-7000 da Itautec para serem utilizados como mais da metade de seus terminais. "Desde o início, já sabíamos que teríamos posteriormente que aliviar a carga do computador central, jogando alguns processamentos para os micros, e com o I-7000 podemos funcionar a qualquer momento como micro-terminal". Explica Arnaldo Machado de Sousa, diretor-presidente da IMA.

Paralelamente às aplicações mais comuns,

outros serviços prestados pela IMA têm provocado maior impacto junto à população da cidade, que começa a sentir diretamente as facilidades que o computador pode proporcionar. Machado explica que a preocupação central da empresa é "colocar a informática a serviço da população para diminuir a margem de erros na prestação de serviços públicos, dinamizar a administração, assim como evitar a corrupção através, por exemplo, do sistema de controle tributário". E os terminais I-7000 (com o SET – Sistema Emulador de Terminais da Itautec) têm um papel decisivo neste processo. É através deles que está sendo feito, dentre outros serviços, um controle inédito do sistema do transporte coletivo em ônibus, o serviço de atendimento telefônico à população "156" e o Sistema de Agendamento de Consultas Médicas, três dos recursos disponíveis mais utilizados pela população.

Implantado há apenas quatro meses, o inédito sistema de Controle de Transporte Coletivo em Ônibus, permite observar o serviço das 47 linhas permissionárias que estão sob o controle. O sistema tem como objetivo principal fiscalizar o cumprimento dos horários determinados para operação de cada linha, itinerário e o número de ônibus que circulam. "Dessa forma, nós, hoje, podemos exigir que as empresas cumpram o escalonamento determinado, pois temos o controle absoluto das linhas e já é sensível a melhoria da qualidade dos serviços prestados aos passageiros", explica Machado.

É num terminal viário no viaduto Cury, no centro da cidade, que estão localizados os três I-7000 cuja tarefa é enviar ao mainframe o número da empresa, da linha e do ônibus que passar pelas cabines de entrada e saída, controlando um total de 2.200 partidas e o transporte de cerca de 1.200 passageiros por dia. O computador central, baseado num banco de dados e num timer fiscaliza e acusa

as empresas que não estão cumprindo o contrato com a Prefeitura, resultando em pouco tempo em inúmeras advertências e multas.

Outro serviço que tem obtido maior impacto junto à população é o "156". É através dele que 880 mil pessoas já obtiveram, por telefone, informações, solicitaram serviços (de certidões negativas de imóveis à roçada de terrenos) ou até mesmo orientações sobre campanha de vacinação e o Plano Cruzado [13] Basta discar no telefone "156" e contatar uma operadora de terminal I-7000 que de imediato envia à CPU a solicitação com o código da Secretaria a que o problema compete e, em 48 horas, a resposta é enviada pelo correio. O "156", que recebeu 8 mil ligações em novembro de 84, quando foi criado, chegou a atender 34 mil ligações/mês, entre março e abril deste ano, e hoje mantém uma média de 15 mil consultas.

O Sistema de Agendamento de Consultas facilitou à população da periferia da cidade o acesso ao atendimento médico do Inamps [14]. Uma linha telefônica dedicada em cada um dos 40 postos da rede médica municipal contata diretamente a Secretaria da Saúde, que através de um I-7000 fornece a agenda de consultas de todos os médicos especialistas do Inamps. Assim, um paciente atendido pelo clínico geral do posto já sai de lá com a consulta que necessita ser marcada, sem precisar enfrentar as tradicionais filas do sistema previdenciário. Através desse atendimento são marcadas uma média de 220 consultas/mês nas clínicas e hospitais de Campinas [15].

Dois anos antes, outras ações inéditas da IMA tiveram certa repercussão na imprensa e indicavam que a informática começaria a fazer cada vez mais parte do cotidiano das pessoas. Uma dessas ações foi a participação da IMA na organização do 2º Campeonato Panamericano de Futebol de Salão, descrita em reportagem do Diário do Povo, de 2 de Novembro de 1984:

13-O texto refere-se ao plano econômico lançado no primeiro ano do governo José Sarney (1985-1989) para tentar controlar a inflação, que estava na casa de 225% ao ano. O plano fez uma reforma monetária: cortou três zeros do Cruzeiro e substituiu-o por uma nova moeda, o Cruzado. Congelou os preços por um ano e também os salários, pelo valor médio dos últimos seis meses acrescido de um abono de 8%. O Plano Cruzado extinguiu a correção monetária e criou o Índice de Preços ao Consumidor (IPC) para corrigir a poupança e as aplicações financeiras superiores a um ano

14-trata-se do Instituto Nacional de Assistência Médica da Previdência Social, criado em 1977, para atender exclusivamente as pessoas que possuíam carteira de trabalho. O atendimento dos desempregados e residentes no interior era de responsabilidade das Secretarias Estaduais de Saúde e dos serviços públicos federais. Em 1993, o Inamps foi extinto, sendo que suas funções, competências, atividades e atribuições foram absorvidas pelas instâncias federal, estadual e municipal do Sistema Único de Saúde

15-Campinas "exporta" modelo de informática municipal, Correio Popular, 25 de julho de 1986

Há muita movimentação na Secretaria da Cultura, Esportes e Turismo de Campinas em torno da realização do 2º Campeonato Pan-Americano de futebol de Salão, que será disputado do dia 25 deste mês ao dia 2 de dezembro, no Ginásio do Taquaral.

Ontem à tarde foi apresentado à imprensa o projeto da IMA – Informática para Municípios Associados – para o Pan, que consiste num total controle da competição e de todas as informações sobre as oito seleções que estarão disputando o título, através de um sistema de computadores, algo inédito na América Latina na área esportiva.

William Barbanera e Renato Stucchi,[16] *falaram com entusiasmo dos planos para o Pan e explicaram a profundidade das informações: "Uma semana antes da competição, já teremos a ficha de todas as delegações, com o nome e o apelido de cada jogador, o que faz profissionalmente, se estuda ou não, idade, peso, altura, sua vida esportiva, até se tem algum "hobby". Enfim, a Imprensa e todas as delegações terão informações completas sobre cada atleta", explicou Barbanera.*

Mas a grande "atração" dos computadores será um detalhado levantamento estatístico da partida, que dará vida a uma súmula onde serão encontradas informações básicas como gols, escalações, faltas, árbitros, tempos de gols, etc. No total, foram catalogadas 21 ocorrências. Essas informações serão colhidas por 12 "planilhadores", os responsáveis em alimentar o computador de dados. No ginásio do Taquaral serão instalados três terminais e uma impressora. Um outro poderá ficar no Novotel (onde todas as delegações estarão hospedadas). Ao final da partida, em cerca de 10 minutos (entre a digitação de dados e a impressão dos caracteres), o computador fornecerá toda a história do jogo, para ser distribuída à Imprensa, dirigentes e técnicos das

16-Renato Stucchi, analista de sistemas, foi funcionário de carreira da IMA, tendo chegado à presidência da empresa durante o segundo governo de Francisco Amaral

equipes.

Durante o andamento dos jogos, quando os terminais estarão parados, será possível fornecer informações gerais das equipes e jogadores que estão atuando desde o nome e sigla do país a até o número de componentes de cada delegação, horário para entrevistas à imprensa, nome do chefe da delegação, número e jogadores de futebol de salão no país e número de times e mais alguns detalhes.

O esquema armado pela IMA movimentará, além dos "planilhadores", cerca de 15 pessoas durante a competição, que está orçada em cerca de 150 milhões de cruzeiros (R$ 480 mil), custos que serão cobertos, segundo a Prefeitura Municipal, por um "pool" de patrocinadores.

O grupo que irá trabalhar no Pan fará vários testes do esquema em jogos simulados no ginásio do Taquaral. Renato Stucchi acredita que esta primeira intervenção da informática no esporte brasileiro será o começo de uma nova era: "O trabalho da Imprensa e dos técnicos será facilitado, com o tempo, eu acredito que o computador seja um componente para todas as competições. Nós esperamos que este primeiro trabalho saia como planejamos[17]*.*

Em agosto de 1984, foi instalado um terminal de computador da IMA conectado ao Serviço de Processamento de Dados do Senado Federal. Isto possibilitou que as secretarias de Negócios Jurídicos e de Finanças da Prefeitura, além da Câmara Municipal ou qualquer entidade ou pessoa jurídica, pudessem obter informações de ordem legislativa, além de fazer consultas sobre leis e matérias que estivessem em trâmite no Senado Federal. Com ações deste porte, a empresa ganhava visibilidade, tendo, inclusive, conquistado o elogio do então governador Franco Montoro por um serviço que ela desenvolveu para o Governo do Estado:

A Coordenadoria dos Municípios – Secretaria do Governo do Estado – enviou oficio ao prefeito Magalhães Teixeira evidenciando os serviços pres-

17-No computador, a história do Pan-Americano - Diário do Povo, 2 de Novembro de 1984

tados pela IMA – Informática dos Municípios Associados – através do terminal de computador cedido ao governador Franco Montoro para a implantação da linha "Gabinete do Governador" – Linha Direta, que consiste num sistema baseado no 156 local, ligando diretamente os prefeitos dos 573 municípios paulistas para as suas reivindicações.

O documento acrescenta que dois terminais instalados no Gabinete do Governador Franco Montoro, ligados ao computador da IMA, possibilitam o atendimento "de forma eficaz", por intermédio da Coordenadoria dos Municípios de nosso Estado, às inúmeras solicitações de prefeituras e câmaras municipais de nosso Estado. Acrescenta, ainda, que "as tarefas pertinentes a essa Coordenadoria, em função de assessorar o exmo. senhor Governador, não seriam cumpridas a contento sem a inestimável colaboração dos serviços relacionados à linha direta".

O governador aceitou a sugestão do prefeito Magalhães Teixeira para implantação da linha direta unindo o seu gabinete aos prefeitos do interior, a exemplo do sistema 156 que funciona a contento em Campinas. De acordo com Montoro, "a implementação do novo sistema de encaminhamento das reivindicações é o resultado da experiência positiva observada pela Prefeitura de Campinas e trazida ao Governo do Estado por seu prefeito", em ofício expedido logo após os primeiros dias de funcionamento do sistema [18].

Com um computador *top de linha*, prestígio junto ao prefeito – e, aparentemente, também junto ao governador-, soluções inovadoras que colocavam o desenvolvimento tecnológico a serviço da população, seja ampliando os canais de comunicação com o poder público, facilitando o acesso à uma consulta com um médico especialista, ou contribuindo para que os ônibus mantivessem a regularidade de seus horários, a IMA parecia estar vivendo seu melhor período, desde a sua criação.

18-IMA elogiada por serviços prestados, Diário do Povo 17 de agosto de 1986

A boa fase, no entanto, não se manteria eternamente. As mudanças no Executivo Municipal, que ocorreram com a eleições municipais de 1988, novamente afetariam o desempenho da empresa, que continuaria inovando, mas enfrentaria alguns percalços durante o próximo período.

07- Não queria ficar sentado em um elefante branco...

IMA se destaca como pioneira na tecnologia de geoprocessamento e inicia tentativa de implantação da microcomputação

As eleições municipais de 15 de novembro de 1988 terminaram com uma surpresa. Os números finais da apuração confirmariam o que as pesquisas de boca de urna já indicavam: na reta final, o candidato da situação e que havia mantido a primeira posição nas intenções de voto durante toda a campanha, Wanderlei Simionatto, do PSDB e vice-prefeito na gestão que se encerrava, havia sido ultrapassado por Jacó Bittar, do Partido dos Trabalhadores.

Mais uma vez, o processo de transição não seria tranqüilo. Em 10 de dezembro, o prefeito eleito convocou uma entrevista coletiva para anunciar "o rompimento oficial das relações com a Administração Magalhães Teixeira, alegando que o atual prefeito e a maioria dos secretários de primeiro escalão estão dificultando o acesso a informações sobre a situação financeira em que se encontra a Prefeitura" [1]. A polarização que começava a se estabelecer naquele momento marcaria não só todo o governo de Jacó Bittar, como também antecipava o principal confronto que acompanharia a política nacional nas duas décadas seguintes: PSDB de um lado e PT do outro.

Bittar tomou posse no dia 1º de janeiro de 1989, numa solenidade simples e formal. Para quebrar a formalidade protocolar que normalmente reveste solenidades como estas, o Partido dos Trabalhadores organizou a "posse popular", com um baile no Largo do Rosário e uma passeata para levar Bittar e o vice Antonio da Costa Santos até o Palácio dos Jequitibás" [2].

A descrição do primeiro dia de trabalho do novo prefeito, feita por um jornalista do Diário do Povo, dá uma visão geral das mudanças que estavam se processando na Prefeitura:

1-Bittar anuncia rompimento com a atual administração - Correio Popular, 11 de dezembro de 1988

2-PT toma posse hoje da Prefeitura de Campinas. A festa é amanhã - Diário do Povo, 01 de janeiro de 1989

Nem terno nem gravata. Vestindo uma camisa branca com finas listras azuis e sapatos da mesma cor a denunciar falta de graxa, o prefeito Jacó Bittar chegou ao Palácio dos Jequitibás, às 7 horas, em seu primeiro dia de governo. Subiu pelo elevador público e durante duas horas despachou (...). Em seguida deu posse aos secretários, despachando com eles até as 12h30. Depois, panfletos na mão, percorreu o calçadão da 13 de Maio convocando transeuntes e comerciários para a festa da vitória que o PT havia programado para o final da tarde. Ali mesmo, numa lanchonete, "almoçou" dois pedaços de pizza de calabresa, uma empada e um copo d'água. Eram quase 14 horas quando ele retornou à Prefeitura. Reuniu-se com secretários e diretores de autarquias até pouco depois das 17 horas. Em seguida, anunciou à imprensa as primeiras medidas de seu governo e recebeu o deputado federal Luís Inácio Lula da Silva, que, na condição de candidato a presidente da República pelo PT, concedeu entrevista coletiva no próprio gabinete do Prefeito.

Em seguida, Bittar participou da "Festa da Vitória", que o partido organizou no Largo do Rosário, e deveria encerrar a noite com alguns contatos políticos. Terminando o dia, Jacó Bittar ainda não havia acionado o terminal de computador instalado ao lado de sua mesa. Até o rádio-relógio do gabinete permanecia desligado. A cadeira era a mesma utilizada pelo seu antecessor José Roberto Magalhães Teixeira. Na mesa limpa, apenas alguns telegramas cumprimentado-o pela posse. Nada de tucanos de madeira que o ex-prefeito insistia em manter como ornamento. Ao invés deles, panfletos mostrando as caricaturas do próprio Bittar, do vice e de Lula, convidando o povo para a festa do Largo do Rosário"[3].

3-Nem terno, nem gravata. Panfletos na mão - Diário do Povo, 03 de janeiro de 1989

Vinte dias antes, na mesma data em que havia anunciado o rompimento das negociações de transição, Bittar havia comunicado o nome escolhido para presidir a IMA: o professor de matemática da Unicamp José Benedito Schneider,

Jacó Bittar: apuros em função da não circulação do Diário Oficial do Município.

Foto: Luiz Granzotto

que permaneceu no cargo durante todo o mandato.

Tanto a gestão de Bittar à frente da Prefeitura quanto a de Schneider à frente da IMA foram marcadas por diversas crises, algumas delas compartilhadas, como o caso do Diário Oficial, que quase levou o prefeito ao *impeachment* antes de completar um ano de mandato.

Esta crise é um exemplo bem-acabado de como um problema técnico, embora de certa gravidade, mas possível de acontecer e justificável, ao ser usado para atingir fins políticos, pode culminar em situações que beiram o absurdo.

No dia 18 de março de 1989, o Diário Oficial do Município não circulou. De acordo com Schneider, o motivo que impossibilitou a distribuição do jornal foi o fato de a única impressora off-set da empresa ter quebrado na noite anterior, pouco antes do início dos trabalhos de impressão. Em função do horário em que havia ocorrido a pane, não foi possível realizar o reparo a tempo para permitir a impressão e a distribuição do DOM na amanhã seguinte.

Diante deste fato, alegando que a Pauta da Sessão Legislativa do dia 20 de março não havia sido publicada, o que inviabilizou a sua realização, a Câmara dos Vereadores

aprovou uma Comissão Processante para avaliar a responsabilidade do prefeito no episódio, não descartando a possibilidade de *impeachment*.

O prefeito compareceu à Câmara no dia 16 de maio de 1989 para prestar depoimento à Comissão Processante:

> *A audiência teve início às 9 horas e terminou às 9h40, transcorrendo num clima bastante tranqüilo. A última pergunta foi do vereador Salvador Zimbaldi: a quem o prefeito atribuía a responsabilidade pelo caso? Em resposta, com poucas palavras, Bittar disse que "a responsabilidade era da empresa (IMA) pela não publicação do Diário Oficial neste dia". (...) Bittar informou que cabe à IMA a impressão do Diário Oficial, ficando a Prefeitura com a tarefa de acompanhamento dos trabalhos no que diz respeito às publicações de material da administração. Questionado sobre o andamento do processo, Bittar afirmou que está tranqüilo e espera bom senso por parte dos vereadores"[4].*
>
> *A situação se prolongou até o final de junho, quando, finalmente, o prefeito foi inocentado. Contribuiu para este desfecho a iniciativa de um militante do Partido dos Trabalhadores, que havia impetrado uma ação popular contra a Câmara com o objetivo de anular tanto a criação como conseqüentemente os resultados da Comissão Processante:*
>
> *Além do aspecto legal, se a Justiça for favorável à ação popular, os vereadores - principalmente do PSDB, cujo líder, Edivaldo Orsi, solicitou a abertura da Comissão Processante – ficarão desmoralizados. Isto porque ficaria demonstrado que a Câmara exorbitou no seu papel em formar uma Comissão Processante para cassar o mandato do prefeito, sem que ele tivesse responsabilidade no problema. São duas provas anexadas à ação popular. A primeira delas é o Diário Oficial do dia 11 de março, que publicou a pauta da sessão da Câmara do dia 16. Esta sessão foi suspensa em virtude da morte de um*

4-Bittar reafirma inocência no caso do Diário Oficial - Diário do Povo, 17 de maio de 1989

ex-funcionário da Câmara. (...) Conseqüentemente, a mesma pauta da sessão do dia 16 seria repetida na sessão do dia 20. Acontece que os vereadores suspenderam a sessão do dia 20, sob o argumento de que, em virtude da não publicação do Diário Oficial naquela data, a pauta não se tornou pública. A ação popular quer mostrar que à medida que a pauta da sessão do dia 16 foi publicada – e esta não se realizou – todos estavam cientes da pauta da sessão do dia 20. A segunda prova é uma transcrição do final da sessão da Câmara do dia 16 [5].

Estão transcritas as palavras do presidente da Câmara Alcides Mamizuka de que os vereadores estavam convocados para a próxima sessão do dia 20, e que "é evidente que a pauta de hoje (do dia 16) será transferida para o dia 20" [6].

O então presidente da IMA relembra o que estava acontecendo naquele momento: "De fato, a edição do dia 18 de março de 1989 não circulou. Isto ocorreu porque a máquina quebrou e o funcionário não conseguiu imprimir todos os exemplares a tempo. Eu não iria sacrificar um funcionário meu, só para me esquivar da responsabilidade. Naquela época, a impressão do Diário Oficial era um tanto quanto artesanal. Os textos chegavam dos órgãos públicos e tinham que ser colados em uma página, um processo que se chamava *past-up*. Depois, era necessário gerar um fotolito, mas tudo funcionando de forma muito precária. Se comparada com hoje, era uma tecnologia jurássica, mas era o que estava disponível naquele momento. Naquela edição específica não havia nenhuma matéria relevante; nem mesmo na Pauta do Legislativo, que gerou todo o desgaste, havia qualquer ponto que pudesse lançar suspeita sobre uma suposta vontade do Executivo de que a Sessão não ocorresse. Não havia nada que justificasse o *impeachment* de um prefeito. Foi uma armação política movida por alguns interesses pessoais. Mas na época, em início de governo, nós não tínhamos maturidade para analisar o que estava ocorrendo e dar a resposta adequada. Faltava experiência e, por isso, a coisa se alongou para além do necessário. Mas tudo isso resultou em algo de bom. Foi a partir daí que fizemos uma

5-Esta sessão foi aberta, mas não debateu a pauta em virtude do falecimento do funcionário Roque Marco Gatti

6-Comissão inocenta Bittar e responsabiliza IMA - Correio Popular, 21 de junho de 1989

reformulação no Diário Oficial, introduzindo a paginação em computador, pois começavam a ficar acessíveis os primeiros processadores de texto. Além disso, fizemos uma experiência inédita, que hoje é seguida por Diários Oficiais de diversas localidades, inclusive o do Estado de São Paulo: colocamos notícias sobre as ações da Prefeitura em algumas páginas na publicação."

Superada a crise do Diário Oficial, a direção da IMA começa a pôr em prática os planos que tinha para a empresa. Uma das ações pioneiras desenvolvidas naquele período foi a estrutura montada pela IMA para realizar as apurações das eleições federais e estaduais de 1990. Embora, em pleitos anteriores, a Justiça Eleitoral já tivesse realizado a totalização dos votos em computadores centrais, o processo ainda era muito demorado, pois dependia do escrutínio e lançamento manual dos resultados das urnas nas planilhas, o encaminhamento destes dados, geralmente através de transporte terrestre, para os computadores do Tribunal Superior Eleitoral e, só então, havia a totalização do resultado. Naquela eleição, a IMA, com a autorização da Prefeitura de Campinas e da Justiça Eleitoral local, colocou, de forma inédita no país, a sua estrutura para auxiliar na contabilização dos votos da cidade de Campinas. Embora fosse uma apuração paralela, sem valor legal, pela primeira vez, na história do País, uma eleição teve seus votos coletados e totalizados praticamente em tempo real – um procedimento que se tornou corriqueiro a partir da introdução da urna eletrônica, implantada somente seis anos mais tarde, nas eleições municipais de 1996.

O fato foi que a IMA se tornou referência entre os jornalistas que cobriram as eleições de 1990 e que buscavam junto à empresa informações sobre a totalização dos votos, conforme ficou registrado nas páginas do Correio Popular:

> *Se tudo der certo, a IMA – Informática de Municípios Associados - encerra esta noite a apuração paralela que vem fazendo da votação em Campinas. Faltam menos de 400 urnas para o término dos trabalhos que vem apontando o candidato do PSDB, José Roberto Magalhães Teixeira, na dianteira da votação para a Câmara dos Deputados, em Brasília.*

Até o final da tarde de ontem, a IMA havia apurado 73,9% das urnas para deputado federal, num total de 339.984 votos [7]*.*

Outra ação pioneira e de destaque daquele período foi o desenvolvimento de uma tecnologia que começava a despontar. Chamada de Sistema de Informações Georreferenciadas, ou Geoprocessamento, a solução que a IMA começou a perseguir a colocaria como referência nacional na área e até geraria o primeiro produto tecnológico totalmente desenvolvido pela empresa: o *Imageo*. Sobre o início deste projeto, Schneider guarda boas lembranças:

"Para explicar o desenvolvimento do Geo em Campinas, primeiro temos que voltar a 1989, quando houve uma renovação política em diversas prefeituras do País. Em geral, os representantes dos novos governos na área de informática achavam que as informações eram muito dispersas, não congruentes, e que isso atrapalhava muito o andamento do trabalho administrativo. Entendemos que seria necessário fazer um esforço para integrar as informações. Só que vivíamos um momento de transição, uma vez que estava surgindo a tecnologia com interface gráfica, que requeria computadores mais potentes e monitores com maior resolução. Esta questão sensibilizava dirigentes de diversos municípios e, então, buscamos integrar uma frente para dar respostas aos problemas encontrados, pois a idéia era implantar este projeto em várias prefeituras, não só em Campinas, mas também em São Paulo, com a Prodam, em Belo Horizonte, com a Prodabel, assim como em Goiânia. Nós percebemos que a tecnologia em geoprocessamento poderia fazer a integração de dados que desejávamos. No início de 1990, eu já havia feito uma proposta mais adiantada para o prefeito, só que para mudar todo o paradigma tecnológico da Prefeitura, havia a necessidade de um investimento muito alto. A proposta não foi aceita. Então, adaptamos o projeto para a tecnologia que já dominávamos. No começo, a IBM colocou uma assessoria à disposição e fizemos muita coisa juntos. Estive até no Banco Mundial, com apoio da IBM, que patrocinou uma ida até Washington, para tentar um empréstimo, mas foi exatamente esta questão da tecnologia que impediu a liberação dos recursos. Os técnicos do Banco disseram que a t*ecnologia*

7-IMA promete final das apurações hoje - Correio Popular, 11 de outubro de 1990

adequada para a execução do projeto não era o mainframe. Diante disto, cresceu a convicção de que deveríamos mudar de tecnologia. Não houve um momento propriamente dito, foi um amadurecimento da idéia entre várias prefeituras, de que deveríamos optar pela microcomputação, mas aqui em Campinas nós andamos mais rápido, tanto que, de 91 para 92, estávamos mais à frente nesse processo."

A decisão tomada pela direção da IMA de desenvolver um sistema de geoprocessamento trazia consigo a necessidade de migrar a sua plataforma tecnológica, deixando de lado os computadores de grande porte, chamados mainframe ou plataforma alta, e passar a utilizar microcomputadores, ou a plataforma baixa, conectados em rede e descentralizando o processamento das informações: uma decisão difícil, pelos custos e conseqüências que envolvia. Esta não seria a última vez que a direção da empresa se viu diante do mesmo impasse e, em todas as vezes que a decisão foi tomada no sentido de abandonar a plataforma alta, mesmo que fosse a mais adequada aos rumos que a tecnologia estava tomando, traria como fruto diversos problemas de grande impacto para a imagem e para as finanças da IMA. Justamente por ser polêmica, a idéia encontrou resistência até mesmo em parte do quadro de funcionários da empresa.

"Quando eu assumi tive a impressão de estar montando em um elefante branco, pois a IMA era muito pouco competitiva. Era uma empresa acomodada, com uma tecnologia ultrapassada. Eu sabia que não iria ficar sentado sobre um elefante branco, mas para poder mudar aquele quadro, era necessário mudar de tecnologia e, conseqüentemente, seus profissionais precisavam se atualizar. Por isso, quando criamos um setor de microcomputação, que na época não existia, de alguma forma estávamos forçando os profissionais a se reperfilarem. É lógico que isso gera resistências, mas não pode servir de desculpa para a paralisia", analisa Schneider.

Com relação à introdução da micro-informática, o ex-presidente da IMA refere-se à Rede Municipal de Informações Integradas como um projeto cuja implantação estava entrelaçada com o desenvolvimento do geoprocessamento:

José Benedito Schneider: desenvolvimento da microcomputação e implantação da rede municipal de informação integrada.

Foto: Luiz Granzotto

"A Rede Municipal de Informações Integradas, REMII, veio para solucionar outro problema sério em qualquer prefeitura. Por exemplo: cada secretaria faz o seu próprio sistema de banco de dados - isto quando é banco de dados - A Educação faz um; Finanças faz outro; e quando tem que pôr todos eles para conversarem, não sai nada, não conversam. A REMII é um conceito de redes na qual você tinha processadores distribuídos, tudo integrado. A REMII era a face rede do processo; o Geo era a base tecnológica; e as máquinas que nós viríamos a comprar constituíam o hardware, tudo isso integrado de forma harmoniosa. Agora, para mexer na tecnologia, tínhamos que mexer com a IBM, que cobrava caríssimo pelo aluguel de seus equipamentos. Eu tentei renegociar o contrato com ela, mas como não foi possível, decidi, com base no Código de Defesa do Consumidor, discutir o contrato na Justiça. Como conseqüência, paramos de pagar o aluguel do mainframe e passamos a investir os recursos no novo objetivo: implantar um sistema de processamento distribuído, realizando um downsizing para computadores Unix [8], que era o ambiente operacional adequado para aquela época. Realizamos, então uma concorrência entre os três fabricantes de equipamentos *Unix* do Brasil e a HP ganhou. Comprei os equipamentos HP e digitalizei toda

8-O Unix é um sistema operacional desenvolvido no início dos anos 70 por profissionais da AT&T e dos Bell Labs, empresas norte-americanas ligadas à área de telefonia. Ele foi fundamental para a popularização da Internet e foi a base para o desenvolvimento do Linux, o sistema operacional que desencadeou o movimento pela difusão do software livre

a base cartográfica da Prefeitura."

Uma análise sobre como as empresas estavam percebendo as mudanças tecnológicas em curso foi publicada pelo O Estado de S. Paulo, de 23 de março de 1992:

> *Os micros e as máquinas RISC* [9] *estão acabando com o reinado absoluto do* maiframe *na centralização das informações nas empresas. A grande tendência, agora, atende pelo nome de* downsizing*. Na prática, essa filosofia de informatização desloca parte ou mesmo todo o processamento corporativo dos equipamentos de grande porte para os menores.*
>
> *No Brasil, esse processo já ocorre, com variações, em indústrias, universidades e mesmo no serviço público. Custos menores, independência de fornecedores e facilidade de acesso aos dados por usuários treinados na cultura dos PC's são alguns dos motivos citados pelas empresas para empregar a nova filosofia.*
>
> *A Villares, por exemplo, adotou uma forma radical de* downsizing *e, dentro de três a quatro anos deverá aposentar o centro que reúne os* mainframes *IBM 3090 e 4381 e que faz o processamento de sete fábricas. (...) A Prefeitura de Campinas é outro usuário brasileiro que irá dispensar o uso de um* mainframe*. Antes do fim do ano, a Informática de Municípios Associados (IMA), que faz o processamento de dados e dá consultoria de informática a essa prefeitura, deverá encerrar as atividades de um IBM 4381 – que resultará em uma economia mensal de cerca de US$ 50 mil, contabiliza José Benedito Schneider, presidente da empresa. No lugar do* mainframe *entra em operação em junho uma rede local com um servidor e seis estações RISC conectada a 40 micros. "Uma das razões para mudar foi a adoção do geoprocessamento, tecnologia de software inadequada para* mainframes*", explica Schneider.*
>
> *Mas nem sempre a melhor solução exclui o*

9-Com relação à arquitetura dos computadores modernos, há basicamente dois tipos diferentes: a Reduced Instruction Set Computer ou Conjunto reduzido de instruções computacionais (RISC) e a Complex Instruction Set Computer, ou Conjunto Complexo de Instruções Computacionais(CISC). Enquanto um processador CISC é capaz de executar várias centenas de instruções complexas diferentes, sendo extremamente versátil, os processadores RISC são capazes de executar apenas algumas poucas instruções simples. Justamente por isso, os chips baseados nesta arquitetura são mais simples e muito mais baratos

mainframe. *É o caso da Coordenação dos Programas de Pós-Graduação em Engenharia (Coppe) da Universidade Federal do Rio de Janeiro (UFRJ) que precisa de um grande Unisys para aplicações de engenharia. Para o restante das aplicações, implanta redes locais com PCs (dez servidores, e até o fim do ano, 400 estações), além de máquinas RISC previstas [10].*

As previsões de Schneider sobre a desativação do *mainframe* da Prefeitura não se cumpriram, ou pelo menos foi preciso esperar mais dez anos para que ele fosse definitivamente desativado, uma vez que, mesmo com a implantação parcial da REMII, não era possível ainda dispensar os serviços do computador de grande porte.

Os jornais da época também deixaram registrados textos sobre a implantação da REMII e sobre o desenvolvimento do geoprocessamento:

A informatização dos serviços prestados pela Prefeitura de Campinas, que estará completando 20 anos no próximo dia 25, está sofrendo um processo de "mudança radical", segundo garante o presidente da Informática dos Municípios Associados (IMA), José Benedito Schneider. De acordo com ele, a empresa está implantando, gradualmente, uma rede de microcomputadores interligados, batizada de Rede Municipal de Informações Integradas; Schneider também cita a implantação do sistema de geoprocessamento, que cria uma base cartográfica para Campinas, utilizando os recursos da computação gráfica.

Conforme o presidente da IMA, o sistema REMII interligará todos os serviços públicos municipais na estrutura de rede de computadores. Inicialmente, segundo ele, o sistema funcionará nas secretarias municipais das Finanças, Obras, Saúde, Transporte e na Sociedade de Abastecimento e Saneamento S/A (Sanasa). Schneider lembra que o REMII é mais avançado tecnologicamente e mais

10-Downsizing tem mais adeptos entre usuários - O Estado deS. Paulo, 23 de março de 1992

barato que o tradicional Centro de Processamento de Dados (CPD), do tipo que foi implantado (já em 1972) na prefeitura de Campinas.(...) O presidente da IMA ressalta que todas as etapas de instalação da REMII só estarão concluídas em junho de 1993, ou seja, após o término da administração do prefeito Jacó Bittar (PDT). Ele não acredita, no entanto, que o próximo prefeito (e conseqüentemente uma nova administração da IMA) venha a deixar o projeto de lado [11].

Novamente as previsões de Schneider não se confirmariam, como a história revelaria alguns meses depois e ele, décadas mais tarde, lamentaria, não escondendo uma ponta de ressentimento pelo fato de que todo aquele trabalho inovador havia se perdido pela falta de continuidade.

Mas todo este projeto ficaria marcado na história da IMA por gerar o seu primeiro produto, que seria lançado,em novembro de 1992, com empacotamento completo e uma boa estratégia de marketing: o *Imag*eo.

Na verdade, o produto foi fruto de uma união entre uma empresa de Curitiba, a Maxidata, e a IMA, que, de posse de toda a base cartográfica do Município,em sete meses, adaptou o programa desenvolvido pela parceira paranaense para as condições locais. Ele consistia em um programa que continha o registro detalhado de toda a cartografia da cidade e que poderia ser utilizado por órgãos e empresas que necessitassem localizar ruas ou determinar trajetos, uma realização inédita no país. As aplicações possíveis para o produto foram descritas pelo próprio Schneider:

"As empresas da cidade têm o problema comum de desconhecimento da topografia de Campinas. O que nós estamos fornecendo é uma base cartográfica com informações precisas e recentes, que vão desde a identificação de quadras de bairros até a hidrografia do município", explica o diretor-presidente da IMA, José Benedito Schneider.

Ele afirma que, a partir dessa base, o usuário poderá inserir quaisquer outras informações que desejar, desde que sejam relacionadas às imagens car-

11-Automação na Prefeitura passa por processo de mudança radical - Correio Popular, 4 de fevereiro de 1992

tográficas disponíveis. Isso quer dizer que o programa irá atender a uma grande variedade de áreas.

"O software pode servir, por exemplo, para uma distribuidora de produtos desenhar qual o melhor trajeto a ser seguido por seus veículos para a entrega ao comprador. Pode dar informações precisas para imobiliárias, como dados específicos sobre um determinado apartamento que esteja sendo alugado. A gama de utilização do programa é enorme", diz Schneider.

Ele lembra que esta variedade de uso vem do fato de que cada usuário pode determinar o que quer inserir, detalhando ele mesmo no nível que desejar as informações a serem incluídas no programa. "Podem ser os gráficos, quadros, áreas delimitadas por bairros, regiões ou ruas. Podem ser rotas de veículos, ou estatísticas relacionadas a determinado local da cidade. Pode ser qualquer coisa, com mais ou menos detalhes, dependendo da vontade do usuário e bastando que essas informações tenham algum correlacionamento com a cartografia fornecida pelo software".

Schneider afirma que o Imageo é apenas o primeiro de uma série de programas que a IMA pretende desenvolver e colocar no mercado de Campinas. "Temos planos para fornecer também em disquete a nova Lei de Zoneamento, diversos tipos de cadastros, guias e outras informações disponíveis na prefeitura", diz [12] *.*

O Imageo chegou a ser utilizado pela Justiça Eleitoral de Campinas, que se serviu dele para fazer um mapeamento da contagem de votos nas três zonas eleitorais do Município. O computador da IMA havia registrado todos os dados da apuração (quantos votos, para quem, porcentagens, brancos, nulos, etc) e colocado essas informações em gráficos coloridos, facilitando a leitura.

O produto foi oficialmente lançado durante a realização da Infoc – Feira de Informática de Campinas, que ocor-

12-Novo software permite acesso a mapas da cidade por micros, Diário do Povo, 9 de Outubro de 1992

reu de 11 a 14 de novembro de 1992.

Cada disquete do *Imageo* custava entre US$ 3,5 mil a US$ 4, mil, cerca de CR$ 23,4 a CR$ 26,8 milhões, pela cotação comercial (R$ 14 mil a R$16 mil), e para utilizar o programa, era necessário possuir um micro 386 SX com 4 mbytes de Ram e um monitor VGA color.

Embora a empresa começasse a se destacar nacionalmente como uma pioneira no desenvolvimento das tecnologias correlatas ao geoprocessamento, outros problemas afetariam a IMA, que novamente seria ameaçada de fechamento, desta vez por Jacó Bittar. Em novembro de 1991, o prefeito fez menção ao jornal Diário do Povo de que poderia "privatizar" a IMA:

> *A Informática de Municípios Associados S/A (IMA), empresa da Prefeitura, pode ser privatizada até o próximo ano. O prefeito Jacó Bittar (sem partido) disse ontem que a IMA é onerosa para os cofres municipais e que a área de informática é mais dinâmica que o poder público. A privatização da IMA integra o plano de racionalização da Prefeitura e deve ser acompanhada da unificação das secretarias de Negócios Jurídicos e Administração, entre outras mudanças internas. (...) Segundo o prefeito, o processo de privatização da IMA é estudado há um mês e ainda não tem encaminhamento totalmente definido* [13].

De acordo com Schneider, a declaração de Bittar foi feita após um longo embate entre o presidente da IMA, defendendo a instituição, e o secretário de Finanças da época, José Police Júnior, a favor do fechamento: "O Bittar respeitava muito a IMA e, dentro da limitação da prefeitura, ele deu suporte à empresa. Quando me senti pouco à vontade com as intenções do secretário de Finanças em fechar a empresa, eu entreguei para ele uma carta, deixando-o absolutamente a vontade para dar a orientação que julgasse mais pertinente. Mas quando ele entrou em contato com argumentos concretos e com alguns números, inclusive da própria Prefeitura, ficou constatado que o problema da IMA não era de gerenciamento e sim de ordem política [14], mas

13-Bittar decide: a IMA pode ser privatizada em 1992 - Diário do Povo, 7 de novembro de 1991

14-Na carta enviada ao prefeito, Schneider afirmava que "os crônicos atrasos de pagamento dos serviços prestados pela IMA à Prefeitura Municipal remontam a mais de 300 milhões de cruzeiros (R$ 5,67 milhões), até maio de 1991. Alguns serviços como o Diário Oficial do Município e o 156 não são pagos desde setembro de 1990. Tal situação é insustentável e inviabiliza o funcionamento normal da IMA bem como a melhoria da qualidade de seus serviços para a própria PMC"

a história mostra que saiu o secretário de Finanças e a IMA pôde continuar investindo em geoprocessamento".

08 - Voltamos a por os pés no chão...

Para conter o endividamento da IMA, nova direção cancela a implantação da REMII e do geoprocessamento.

As novas eleições municipais ocorridas em outubro de 1992 reconduziriam ao Palácio dos Jequitibás o então deputado federal José Roberto Magalhães Teixeira. Eleito com 60,5% dos votos válidos, Magalhães Teixeira não precisou enfrentar um segundo turno. Em sua primeira entrevista como prefeito eleito, ele "declarou que havia sido beneficiado pelo clima político que havia se instalado no País (e conseqüentemente em Campinas) por causa dos escândalos relacionados ao esquema PC e a aprovação, pelo Congresso Nacional, da admissibilidade do processo de *impeachment* do presidente Collor [1]. "O aspecto ético de nossa candidatura foi levado em conta pela população, que levou em conta a conduta política do candidato na hora de votar", disse o deputado federal, que votou na quarta-feira a favor da abertura do processo de *impeachment*" [2].

Mas, nem bem haviam terminado as comemorações da nova vitória política, Magalhães Teixeira já era surpreendido com uma notícia não muito agradável sobre a IMA. A dívida da empresa se avolumava em função da implantação do geoprocessamento, do litígio entre ela e a IBM e de encargos sociais não pagos, principalmente junto ao INSS:

> *A mudança no sistema de processamento da Informática de Municípios Associados (IMA), que deve ocorrer até o final da Administração de Jacó Bittar (PDT)[3] está provocando um litígio entre a empresa e a IBM do Brasil Ltda. O presidente da IMA, José Benedito Schneider, suspendeu no final do ano passado, o pagamento do aluguel do computador IBM 4381, que está sendo substituído no sistema de processamento por uma rede descentralizada de*

1-O texto refere-se aos fatos que levaram o presidente Fernando Collor de Mello a sofrer um processo de impeachment e ter seus direitos políticos cassados. A queda de Collor do poder começou a se desenhar a partir de uma reportagem publicada pela imprensa, em maio de 1992, na qual seu irmão Pedro Collor acusava o tesoureiro da campanha presidencial, o empresário Paulo César Farias, de articular um esquema de corrupção. Instalou-se uma CPI no Congresso que confirmou as denúncias. Em 28 de agosto de 1992, em votação aberta, os deputados decidiram pela abertura de processo de impeachment de Collor. Foram 441 votos a favor (eram necessários 336), 38 contra, 23 ausências e uma abstenção

3-Embora tenha sido eleito pelo PT, em função de conflitos internos ao partido, Bittar foi expulso durante o exercício de seu mandato e acabou se filiando ao PDT

2-Magalhães Teixeira é o novo prefeito de Campinas - Correio Popular, 04 de outubro de 1992

microcomputadores. Schneider alega que os preços cobrados pela IBM pelo aluguel do 4381 estavam superando os índices inflacionários, colocando-se, portanto, acima dos valores de mercado. A IBM não aceitou uma contraproposta oferecida pela IMA para sanar a dívida acumulada e, em maio passado, Schneider pediu à Justiça uma perícia sobre os preços reais devidos. A dívida cobrada pela IBM está em torno de US$ 550 mil, cerca de Cr$ 4 bilhões (R$ 1,6 milhão). Schneider admite que a pendência judicial pode arrastar-se para a outra Administração Municipal do prefeito José Roberto Magalhães Teixeira (PSDB).

De acordo com Schneider, a mudança no sistema de processamento da IMA – uma empresa de economia mista, controlada em mais de 90% das ações pela Prefeitura de Campinas – é um projeto antigo, que data de meados da administração Jacó Bittar. Schneider justifica a mudança no sistema de processamento porque, a seu ver, a centralização dos serviços em um computador de grande porte, do tipo IBM 4381, representa uma tecnologia obsoleta. "Essa tecnologia impediu que a IMA cumprisse o papel para qual foi criada, que era a de dar assessoria aos municípios", diz o presidente da empresa. O sistema descentralizado, constituído por uma rede de 100 micros, que está sendo agora implantado, colocará de novo a IMA em condições de disputar o mercado, garante Schneider.

Os micros do novo sistema já estão sendo comprados desde o ano passado. Os demais componentes do sistema, como as quatro estações de trabalho e um servidor de dados, foram adquiridos recentemente. "Todo o novo sistema foi adquirido através de concorrência pública, com um tipo de licitação de negociação direta com os fornecedores", diz Schneider. Ele calcula que, no geral, o novo sistema custou US$ 700 mil, cobertos em sua maior

parte pelo orçamento da IMA, embora estejam sendo estudados três empréstimos. "O aluguel do antigo equipamento em dez meses cobre o preço no novo sistema", acrescenta.

O presidente da IMA diz que solicitou a intervenção judicial no litígio com a IBM para não ser depois acusado de superfaturamento, pelos preços "acima do mercado" cobrados pela multinacional. Além da pendência com a IBM, a IMA tem hoje uma dívida de cerca de Cr$ 1 bilhão (R$ 400 mil). No novo sistema, parte dos serviços hoje efetuados pela IMA será executada pelo Centro de Processamento de Dados (CPD) da Sociedade de Abastecimento de Água e Saneamento S.A. (Sanasa) [4]. A IMA deverá ficar com os chamados "serviços nobres"[5].

E foi diante deste quadro de endividamento que Magalhães Teixeira convidou o amigo, então gerente da Companhia Paulista de Força e Luz, o engenheiro Paulo Roberto Pinto de Oliveira para assumir a presidência da IMA. Sobre o momento em que chegou ao comando da empresa, Oliveira se lembra que, inicialmente, havia sido convidado para assumir a Diretoria Técnica, mas que, no processo de elaboração da equipe de governo, acabou ficando com a Presidência da IMA. "Acumulei as duas funções, uma coisa maluca naquela época, em virtude da situação que a empresa enfrentava. Ela estava sendo transferida para a nova administração com uma dívida muito grande. Havia um projeto de implantar o geoprocessamento na Prefeitura. Sem entrar no mérito dos objetivos deste projeto, levando-se em consideração o porte da IMA e a quantidade de recursos que ela conseguia gerar, tendo só a Prefeitura como cliente, a meu ver, foram tomadas algumas medidas um pouco precipitadas. Ela entrou em um projeto maior do que poderia realizar; deu um passo maior que a perna. Para implantar o novo sistema, ela havia contratado muita gente, chegando a ter, no momento em que eu assumi, mais que o dobro de pessoas necessárias para uma empresa do seu porte na época. Nós tivemos que fazer um esforço muito grande para tentar organizar a dívida e começar a pagá-la. Contratamos a empresa de auditoria *Arthur Andersen* para fazer um estudo e

4-Durante a gestão de Schneider, a Sanasa deixou de contratar os serviços da IMA e decidiu montar o seu próprio CPD. De acordo com o ex-presidente da IMA, foi um processo que teve seu apoio, pois, depois da Prefeitura, a Sanasa era o maior cliente da IMA, um cliente que demandava intensos e volumosos serviços de processamento e, por vezes, as atividades desenvolvidas para a Prefeitura dificultavam o pleno atendimento das necessidades da empresa de saneamento

5-Por "serviços nobres", Schneider, ao se relembrar da entrevista dada ao jornalista José Pedro Martins, quis dizer que a IMA deveria, aos poucos, deixar para outros órgãos as rotinas relacionadas aos Centro de Processamento de Dados, "que não requeriam mão-de-obra tão especializada", e se dedicar ao desenvolvimento de novas tecnologias que ajudassem a prefeitura a superar as suas dificuldades administrativas

chegamos à conclusão de que era preciso fazer uma redução no quadro de profissionais, pois a IMA tinha quase 200 funcionários e, pelo levantamento, reorganizando algumas áreas, ela poderia funcionar bem com cerca de 90 técnicos. Conseguimos fazer um acordo parcial com o INSS para o parcelamento da dívida."

Durante o período em que esteve à frente da IMA, a preocupação de Paulo Roberto Pinto de Oliveira ficou voltada quase que exclusivamente para fazer os acertos administrativos que ele julgava necessários. Este processo ficaria registrado nas páginas dos jornais de Campinas:

> *A Informática de Municípios Associados (IMA), empresa de economia mista controlada pela Prefeitura de Campinas (98% das ações), começou o ano com um rombo financeiro de Cr$ 7,293 bilhões (R$ 2,9 milhões), relativos apenas a débitos vencidos ou a vencer neste mês. O diretor financeiro e presidente interino da empresa, Paulo Roberto Pinto de Oliveira, anunciou ontem que iniciará uma auditoria para apurar o valor total do rombo, que ele acredita ser superior ao valor detectado no levantamento preliminar. Apesar da crise financeira, Pinto de Oliveira se preocupou em descartar a possibilidade de desativação da IMA pela Prefeitura, rumor que persiste nos meios políticos desde a sucessão municipal.*
>
> *(...) "A situação decorre bastante de dois fatores combinados, durante a administração anterior: a IMA perdeu muitos clientes, concentrando sua receita na Prefeitura e, ao mesmo tempo, dobrou o quadro de funcionários", atribuiu Pinto de Oliveira. Em dezembro de 1989, a Prefeitura respondia por apenas 53% do faturamento da IMA, índice que cresceu para 83% no final de 1992. No mesmo período, o número de funcionários elevou-se de 107 para 207. (...) Enquanto negocia com credores para minimizar o rombo, Pinto de Oliveira diz estudar uma estratégia para recuperar os clientes que a IMA perdeu (empresas municipais de Campinas e prefeituras da região). Ele garantiu que não haverá inter-*

rupção dos programas tecnológicos da empresa [6].

Em maio daquele mesmo ano, a Consultoria contratada por Oliveira já havia chegado a algumas conclusões. A dívida da empresa totalizava Cr$ 130 bilhões (R$ 13 milhões). A Arthur Andersen também apontou que o principal responsável pelo aumento das dívidas foi a implantação do sistema de geoprocessamento. A IMA vinha trabalhando com prejuízo desde 1991. Após receber os dados do levantamento, Oliveira convocou a imprensa para divulgar as más notícias:

> *"Encontramos um caos administrativo. É uma crise sem precedentes na história da IMA, disse Paulo de Oliveira. Segundo ele, o orçamento de 93 está comprometido com as dívidas. (...)*
>
> *"Se fossemos uma empresa privada, estaríamos em pré-insolvência", afirmou. Oliveira afirmou que a IMA tem um custo mensal de Cr$ 12 ou 13 bilhões (R$1,2 milhão ou R$ 1,3 milhão), que no final do ano empataria com os Cr$ 130 bilhões.*
>
> *Segundo Oliveira, com os resultados da auditoria, conclui-se que grande parte do endividamento com encargos e fornecedores, principalmente credores da IMA, se deve ao desvio desses recursos para desenvolver o geoprocessamento.*
>
> *"A pressa" da administração anterior em implantar o geoprocessamento provocou erros, como compra e aluguel de equipamentos e softwares não-compatíveis com os equipamentos usados na Prefeitura, segundo Oliveira.*
>
> *Além de investir para compra e aluguel de equipamentos e softwares, segundo Oliveira, em janeiro, quando assumiu, quase todos os funcionários da IMA estavam trabalhando no geoprocessamento. "Era quase uma força-tarefa", disse.*
>
> *Desde 19 de janeiro o geoprocessamento está suspenso. Foi aberta auditoria técnica para apurar o que estava sendo feito no projeto. "Daqui a dois meses, teremos noção do que será feito com o sistema", afirmou. (...) Seguindo a orientação da audi-*

6-IMA começa o ano com dívida de Cr$ 7 bilhões - Correio Popular, 14 de janeiro de 1993

Foto: Luiz Granzotto

Gráfica IMA: ampliação de serviços nesta área ajudou a equilibrar as contas da empresa.

tora, a IMA já iniciou a prestação de serviços para outros clientes. As autarquias Cohab, Emdec e Setec voltaram a contratar os serviços da IMA. As prefeituras de Indaiatuba e de Elias Fausto também estão voltando a recorrer à IMA. "Pretendemos firmar contratos com outras prefeituras", afirmou [7].

Embora recuperasse alguns clientes na área de informática, de acordo com Paulo Roberto Pinto de Oliveira, o que estava sustentando a IMA e dando uma folga financeira para a sua gestão era a área gráfica, com a execução de serviços para clientes externos. "Na gráfica, era mais fácil captar recursos", conta. "Já para você captar clientes interessados em processamento, era necessária uma estrutura mais adequada, que oferecesse mais segurança. Os computadores que a IMA tinha na época eram computadores IBM, que já estavam ficando ultrapassados. Em função do problema da dívida, a IBM se recusava a atualizá-los. A gente ficava capengando com aqueles computadores. O caminho natural para aumentar a receita foi investir na área gráfica, pois a IMA contava com bons profissionais, que eram ágeis e criativos. Com isso, conseguimos reverter recursos para ir equilibrando as contas da empresa. Nós fomos levando a empresa no sentido de acertar estas dívidas, acho que na nossa gestão voltamos a pôr os pés no chão, mas eu era uma pessoa mais ligada à área técnica. Naquele momento, a empresa precisava de um presidente com um outro perfil.

7-IMA quer ampliar serviço para pagar dívida - Diário do Povo, 26 de maio de 1993

Então, falando com o Magalhães, nós resolvemos fazer algumas mudanças. Em setembro, eu saí da IMA e assumi a diretoria comercial da Sanasa e, o César Cardoso, economista, com maior experiência nesta área, preparado para fazer os gigantescos acertos financeiros que a situação da empresa demandava, assumiu a Presidência da IMA".

Com a desativação definitiva do geoprocessamento e o fim da REMII [8], a IMA voltava-se novamente para seu papel original como centro de processamento de dados. Ainda na gestão de Pinto de Oliveira, iniciou-se um processo de renegociação da dívida com a IBM, mas este acordo só foi concluído na gestão de César Cardoso, que permaneceria presidente da IMA até 1996. Com um perfil mais voltado para a área administrativa, Cardoso conseguiu reequilibrar as finanças da IMA [9], embora, sob sua gestão, a empresa tenha perdido um pouco aquela característica inovadora que havia adquirido nos dez anos anteriores. Ela conseguiu desempenhar bem o seu papel no gerenciamento de dados da Prefeitura, participou da implantação de importantes projetos tecnológicos, chegou a ser destaque em revistas especializadas no setor, mas deixou de perseguir o desenvolvimento de novas soluções.

No que tange à área de Tecnologia da Informação, o principal projeto desenvolvido durante a gestão de Cardoso aconteceu em parceria com o Governo Federal. O anúncio da implantação do Projeto Alpha foi publicado na edição do Diário Oficial do Município de 18 de março de 1995. O texto descreve o projeto como um "moderno e pioneiro sistema de informações nas áreas de Educação e Saúde".

> *O Projeto Alpha utilizará a informática e a rede de TV a cabo para integrar o sistema de comunicação municipal à Rede Nacional de Pesquisa e desenvolver projetos nestas duas áreas. Previsto para entrar em operação até o final do governo Magalhães Teixeira, o projeto terá investimentos da ordem de R$ 8 milhões (R$ 24,1 milhões) sendo R$ 4,2 milhões (R$ 12,6 milhões) de recursos da Finep[10] e o restante da própria Prefeitura.*
>
> *Quando todos os 853 terminais de computador estiverem instalados, as 36 escolas municipais*

8-Diversos equipamentos comprados da HP, ainda não haviam sido nem mesmo retirados da embalagem e foram devolvidos à fornecedora

9-Uma rápida consulta na série histórica de balanços da IMA joga um pouco de luz nesta questão financeira. Na verdade, a IMA já vinha apresentando prejuízos desde 1988, último ano da primeira gestão de Magalhães Teixeira, e continuou no vermelho durante os seis anos seguintes. Em 1994, depois de dois anos de reorganização iniciada por Oliveira e continuada por Cardoso, a IMA voltou a ter lucro: R$ 1.035.572,00 (R$ 3.217.729,32); em 1995, teve um prejuízo pequeno: R$ 26.002,57 (R$ 70.188,74) e, em 1996, já sob a gestão de Edivaldo Orsi na Prefeitura, novamente teve prejuízo elevado: R$ 532.577,00 (R$ 1.322.658,57)

10-A Finep - Financiadora de Estudos e Projetos é uma empresa pública vinculada ao Ministério da Ciência e Tecnologia, criada em 24 de julho de 1967, para institucionalizar o Fundo de Financiamento de Estudos de Projetos e Programas

Inauguração de laboratório escolar de informática no Projeto Alpha: programa pioneiro de conexão de escolas e unidades de saúde com a Internet.

Foto: Luiz Granzotto

de primeiro grau e os 41 centros municipais de saúde terão acesso aos bancos de dados de todas a universidades e institutos de pesquisa do País. Também poderão trocar informações, tornando mais ágeis as ações públicas municipais e descentralizando os serviços oferecidos pela Prefeitura. O projeto também permitirá a implantação de programas de educação à distância, fundamentais para a melhoria de ensino no País. Durante a solenidade de lançamento do Projeto Alpha, o ministro Israel Vargas (Ciência e Tecnologia) e o prefeito Magalhães Teixeira assinaram convênio que permitirá a integração da Prefeitura à Rede Nacional de Pesquisa e à Internet, rede mundial de computadores com mais de 40 milhões de usuários. O projeto será coordenado pela Prefeitura e conduzido por um consórcio que inclui a participação da Unicamp, Telebrás, Telesp, Embratel, Ministério da Ciência e Tecnologia e Embrapa [11].

11-Campinas lança sistema pioneiro de informações em Educação e Saúde - Diário Oficial do Município de Campinas, 18 de março de 1995). (Campinas lança sistema pioneiro de informações em Educação e Saúde - Diário Oficial do Município de Campinas, 18 de março

Embora a reportagem do Diário Ofical não explicitasse, a IMA foi o órgão que coordenou toda a implantação do projeto em Campinas. Chamado também de "O projeto da virada do milênio", o Alpha prometia uma revolução na Educação e no atendimento à Saúde. De acordo com Cardoso, contribuiu, ainda, para melhorar os indicadores financei-

ros da IMA, pois possibilitou a entrada de uma grande soma de recursos não previstos, provenientes da Prefeitura e do Finep. Como a REMII e o geoprocessamento, infelizmente, o Alpha também sofreu descontinuidade com a mudança de governo que se processaria em 1997. Não chegou, portanto a realizar todos os seus objetivos.

Em um relatório de balanço dos três anos de gestão de César Cardoso, a equipe técnica da IMA fez a seguinte análise sobre o momento vivido pela instituição:

> *Historicamente, os investimentos em informática, da Administração Municipal, enquanto comparado aos outros municípios do porte de Campinas, foram perto de duas ou três vezes menores em Campinas, fazendo com que as distorções tecnológicas se apresentassem ainda maiores quando comparadas às soluções já implantadas em outros municípios.*
>
> *Percebemos que qualquer avaliação, aparentemente simples e rápida, face à enorme variedade e disponibilidade de tecnologias existentes, seria efetivamente bastante complexa ao considerarmos todas as variáveis apresentadas neste problema. Exigiu, por isto, grande dedicação de um grupo de profissionais para levantar, discutir, analisar e apresentar propostas, a fim de se evitar os mesmos erros ocorridos na mais recente tentativa de migração (1991/1992) de plataforma computacional ocorrida na empresa.*
>
> *A promessa de melhoria imediata de produtividade bem como a motivação de uma economia financeira em ambientes de menor porte, normalmente levam o administrador a encarar esse processo sem avaliar detalhadamente suas reais necessidades e limitações. Os riscos de conectividade, integração e, principalmente, "know-how", de repente passam a assumir total controle de um processo precipitado, conduzindo o que seria um benefício ao chamado caos da informática [12].*

12-Relatório de Atividades da IMA 93/96

Mas com a popularização da microinformática que se processava em todas as áreas, a sua implantação se tornaria inevitável. Os números comprovam isso: em 1992, a Prefeitura de Campinas contava com 55 microcomputadores de apoio ao processamento do mainframe. Em 1996, este número saltou para 613, mas, sem abandonar o trabalho de processamento na máquina de grande porte, que também foi atualizada na gestão Cardoso. Depois de renegociada a dívida e equacionada a disputa com a IBM, houve a troca do modelo 4381, que possuía 32 megabytes de memória, por um modelo IBM 9121/260, com 128 megabytes. A substituição possibilitou o aumento da velocidade de processamento de 7 para 15 mips[13].

Se os funcionários da Prefeitura começavam a utilizar o microcomputador como ferramenta de trabalho, este fato, por si só, já gerava demanda para uma nova área de atuação da IMA. A primeira sala de treinamento da empresa foi implantada em 1993 e, nos três anos seguintes, chegou a capacitar cerca de 2 mil servidores municipais, principalmente com a realização de cursos de *Introdução à Informática, DOS* e *Windows.*

Um importante reconhecimento ao trabalho de recuperação da IMA foi o prêmio *Destaque do Ano 1995/1996,* concedido pela revista *Informática Hoje* no segmento de *Birôs Públicos*. No texto do Anuário publicado pela própria revista, encontramos uma análise sobre a situação em que se encontrava este setor em nível nacional: "Eles ainda estão longe de pagar dividendos ao maior acionista, o Estado, um sonho que , com sorte, alguns deles esperam realizar a partir de 1995. Mas no ano passado, menos mal, os birôs públicos começaram a sair do vermelho. Isso resulta da conjugação de vários fatores que incluem desde um radical enxugamento das estruturas, pelo qual se terceirizou parte do trabalho (digitação, por exemplo), até a ampliação do leque de serviços, a cobrança de preços de mercado, numa relação finalmente disciplinada por contratos e negociação de dívidas atrasadas com os clientes"[14] Desta análise geral sobre um conjunto de empresas públicas na área de processamento de dados, que incluía o Serpro (Serviço Federal de Processamento de Dados), a Celepar, a Datapar e a Prodesp, apenas o item referente à "cobrança de preços de mercado e

13-Mips é um acrônimo para Million Instructions Per Second (Milhões de Instruções por Segundo), uma medida de desempenho de processadores que já não é mais utilizada em Informática

14-A árdua batalha pela eficiência - Anuário Informática Hoje, 1996

Magalhães Teixeira e César Cardoso recebem prêmio por destaque entre os birôs públicos: bom desempenho da empresa recebe reconhecimento nacional.

Foto: Acervo pessoal César Cardoso

relação disciplinada por contrato" não se aplicava à IMA [15].

Mas, naquele ano, a IMA se destacava diante destas grandes empresas públicas, suas "primas ricas". Tanto que mereceu um texto à parte no Anuário; "Dar a volta por cima ainda é dizer pouco para o que a IMA (Informática de Municípios Associados), de Campinas, conseguiu nos últimos dois anos, quando esteve literalmente à beira da bancarrota. Seu nível de endividamento no ano passado ainda é uma prova bastante concreta das dificuldades pelas quais passou. Essa empresa pública de processamento de dados que, apesar do nome, é de propriedade do governo municipal, apertou os cintos. E, embora lanterninha em receita entre suas congêneres, obteve resultados invejáveis no último exercício, a exemplo da rentabilidade sobre as vendas e, sobretudo, um primeiro lugar em retorno do investimento, que deixou longe as primas ricas" [16].

De acordo com César Cardoso, que atualmente é vice-presidente financeiro do CPqD (Fundação Centro de Pesquisa e Desenvolvimento), esse sucesso alcançado pela sua gestão deveu-se ao grande apoio que recebeu do governo municipal da época. "O Magalhães Teixeira, o Edivaldo Orsi, o Arnaldo Machado, que era secretário de governo, a Malde Villas Boas, que havia sido funcionária da IMA e se tornara diretora de Informatização da Prefeitura, todas essas

15-Levaria ainda quase uma década para que o contrato entre a IMA e sua principal cliente, a Prefeitura de Campinas, expressasse uma relação comercial baseada em serviços efetivamente prestados e preços estipulados dentro da média de mercado

16-Anuário Informática Hoje, 1996

pessoas que formavam o núcleo do governo tinham uma ligação muito grande com a IMA e, desta forma, me deram respaldo e apoio político para tomar as medidas necessárias à recuperação da empresa. Foi uma época de crescimento para mim pois, além da presidência da IMA, eu acumulava a diretoria financeira da Sanasa, o que me forçava a produzir bastante. Eu não tenho dúvida que existem no mercado empresas que fazem o trabalho da IMA tranqüilamente, mas uma empresa como ela, bem administrada e tendo força para trabalhar, dá muito mais tranqüilidade, flexibilidade e confiabilidade para a administração. Como você vai por nas mãos de uma empresa qualquer os dados de Campinas inteira? Mesmo com as garantias contratuais que existem hoje, é sempre um risco. Eu acho que confiabilidade e segurança são coisas muito importantes e a IMA tem uma capacitação muito grande, eu acho que ela preserva isso: o conhecimento da administração pública. Com uma prefeitura do porte da de Campinas, até uma terceirizada pegar isso e tentar entender, demora muito tempo e, sem um vínculo mais forte, com uma eventual substituição de fornecedor, toda a memória do que foi feito se perde e começa-se tudo do zero novamente. É preciso preservar essa competência. No mínimo, tem que manter a inteligência, o conhecimento. Você não terceiriza isso, o recurso humano, o conhecimento de processos da Prefeitura. E quando você vai fazer licitação? Tem que procurar o menor preço, aí toda vez que vence um contrato, você vai trocar a tecnologia pois outro fornecedor pratica um preço mais baixo. Como fica a integração das diversas áreas da Prefeitura? Aliás, lembro-me de uma vez que, após ter deixado a IMA, precisei voltar à Prefeitura e havia em um corredor um monte de computadores da Secretaria de Finanças. Perguntei se havia sido a IMA que havia comprado aqueles equipamentos, e recebi como resposta que não, que tudo aquilo havia sido comprado direto. Eu fiquei muito aborrecido e pensei, como pode haver integração entre os sistemas da Prefeitura se cada um sai fazendo as coisas do seu jeito?"

Enquanto o processo de infomatização da Prefeitura caminhava em um ritmo mais lento, porém mais seguro, novas mudanças aconteceriam no campo político.Vitimado por um tumor cancerígeno no fígado, Magalhães Teixeira

Edvaldo Orsi: ex-diretor administrativo da IMA assume o comando do Executivo Municipal em circunstâncias trágicas.

Foto: Luiz Granzotto

não completaria o seu segundo mandato como chefe do Executivo campineiro. Às 16h20 do dia 29 de fevereiro de 1996, aos 56 anos, falecia o prefeito, que só havia tomado consciência da gravidade de seu estado de saúde cerca de três meses antes.

No dia seguinte ao seu falecimento, seu antecessor, Jacó Bittar, fez publicar uma nota no jornal Correio Popular na qual afirmava: "Campinas inteira se ressente da sua perda, da sua ausência. A vida pública perde um líder, seu partido um guia; nós, seus adversários, perdemos o seu exemplo, o seu paridgma. Magalhães Teixeira teve e terá sempre envergadura nacional como estadista, como homem de idéias e de princípios" [17]. O tom da nota demonstra o estado de comoção que se abateu sobre a cidade, despertando pesar inclusive entre velhos "adversários". Mas a vida político-administrativa exige a pronta continuidade das ações de governo e, desta forma, quatro horas depois da morte de Magalhães, o ex-diretor administrativo da IMA, que já havia sido vereador e tinha se tornado vice em sua chapa, Edivaldo Orsi, assume a Prefeitura de Campinas.

Para a política de informatização da Prefeitura, ou mesmo para a IMA especificamente, o governo Orsi não trouxe mudanças significativas, e no poucos meses que passou à

17-Perdemos Magalhães Teixeira - Correio Popular, 01 de março de 1996

frente da Administração Municipal, deu continuidade, basicamente com a mesma equipe, às ações de Magalhães Teixeira.

No entanto, politicamente, Orsi contribuiria para provocar uma divisão em seu partido, ao tentar fazer seu sucessor um candidato que não era o preferido de Magalhães. Alguns analista políticos da época avaliavam que a decisão de Orsi enfraqueceu o PSDB e contribuiu para uma reviravolta nas eleições de 1996. Enquanto o candidato de Magalhães à sua sucessão era o então secretário de Transportes, Jurandir Fernandes, Orsi jogou todo o peso da máquina administrativa para viabilizar a candidatura da deputada estadual Célia Leão. A vitória interna no partido, no entanto, não se repetiria na eleição para o Palácio dos Jequitibás.

"Célia diz que faltou fôlego no final" era a manchete do caderno de política do Diário do Povo de 17 de novembro de 1996, dois dias após a eleição. Uma linha fina completava a análise: "Deputada aponta morte do prefeito, divergências internas no PSDB e o preconceito como as principais causas para a derrota para Chico Amaral":

> *Enquanto o prefeito eleito de Campinas Chico Amaral (PPB) viajava para um descanso de 10 dias no Caribe, a candidata derrotada Célia Leão (PSDB) tentava explicar, numa entrevista ontem de manhã, as razões para a sua derrota. "Faltou fôlego na reta final do primeiro turno, que nós só recuperamos tarde", disse Célia, que liderou boa parte da campanha, mas acabou o primeiro e o segundo turnos atrás de Chico.*
>
> *Além da falta de fôlego na campanha, Célia deu outras três razões para a derrota: o preconceito contra ela – "além de mulher sou deficiente física", destacou – as divergências internas no partido e a morte do prefeito Magalhães Teixeira, ocorrida no último dia 29 de fevereiro, quando o partido ainda discutia quem seria o candidato.*
>
> *(...) De acordo com ela, com a morte de Magalhães Teixeira, o partido se desestruturou. "Nós não conseguíamos nem trabalhar dentro do partido*

devido ao abalo emocional que passamos. O partido começou dividido a corrida eleitoral", disse, referindo-se à disputa interna entre ela e o secretário de Transportes Jurandir Fernandes, para serem indicados candidatos a prefeito [18].

18-Célia diz que faltou fôlego no final - Diário do Povo, 17 de novembro de 1996

Foto: Arquivo IMA

Ao comemorar 20 anos, a IMA vivia um bom momento e preparou uma série de atividades para marcar a data. Na época, os trabalhadores da empresa se reuniram em frente ao Paço Municipal, deixando, nesta foto, uma imagem significativa daquele período.

09 - O Bug de Campinas...

Ao preparar-se para enfrentar o Bug do milênio, IMA é forçada a atualizar-se e avança tecnologicamente

A posse de Chico Amaral para seu segundo mandato à frente da Prefeitura de Campinas, em 1º de janeiro de 1997, parecia prenunciar o que a cidade vivenciaria nos próximos quatro anos, com início da nova Administração Municipal:

> *A solenidade de posse de Francisco Amaral (PPB) foi marcada por desencontros e falhas na organização do cerimonial, em avaliação feita pelos próprios assessores do novo prefeito de Campinas no final das comemorações.*
>
> *O cerimonial foi elaborado em conjunto pela assessoria de Chico Amaral e a Prefeitura. Não houve um esquema de segurança capaz de controlar o assédio das pessoas que queriam cumprimentar os vereadores que estavam sendo empossados no saguão da Prefeitura.*
>
> *Nem Chico Amaral escapou dos imprevistos: vários assessores, militantes e amigos entraram com facilidade na área reservada para as autoridades e foram abraçar o novo prefeito.*
>
> *Outro imprevisto aconteceu quando a Orquestra Sinfônica de Campinas tocava no intervalo da solenidade. Fugindo do protocolo elaborado por sua assessoria, Chico Amaral concedeu uma entrevista coletiva para os jornalistas presentes.*
>
> *A organização havia reservado o café da manhã e uma entrevista coletiva em seu gabinete, após a solenidade, para que a imprensa falasse sobre os planos de governo de Chico Amaral.*
>
> *"Em breve, daremos prosseguimento à cerimô-*

nia. Agora o prefeito está falando com a imprensa. Ele preza muito isso, porque é uma forma de comunicação com o povo", anunciou ao microfone o assessor de imprensa do prefeito Paulo Roberto Machado.

Também não houve um número de cadeiras suficiente para acomodar todos os convidados e água para refrescar o calor das pessoas que assistiam à posse. Os copos de água preparados pela Sociedade de Abastecimento de Água e Saneamento Ambiental (Sanasa) acabaram na metade da cerimônia.

Também a dona de casa Jair Gonçalves fugiu do esquema de segurança e conseguiu entregar buquês de flores para Chico Amaral e seu vice, Carlos Cruz (PMDB). Ela disse ser admiradora do novo prefeito.

O candidato derrotado a vereador Natal Blanques (PST) roubou a cena durante a transmissão de cargos no saguão da Prefeitura. Vestido de Papai Noel, distribuiu balas - em formato de chupeta – para crianças presentes.

Nem os vereadores recém-empossados e o prefeito escaparam do assédio de Blanques, que também já disputou e perdeu outras duas eleições, em 1990 e 1994. Ele entregou uma chupeta para Amaral no momento em que a Orquestra Sinfônica tocava o Guarani, do compositor campineiro Carlos Gomes. "A chupeta é para que eles esqueçam de ficar chorando durante o mandato e façam alguma coisa pelo povo de Campinas", disse Blanques, que somou 78 votos na última disputa por uma vaga na Câmara"[1].

Para comandar a IMA, Francisco Amaral convidou o membro do Diretório Municipal do PMDB, Joaquim Carlos Dias, que seria responsável por uma proeza inédita na história da empresa: ela apresentaria lucro durante os três anos em que Dias esteve à frente da empresa. O balanço do pri-

1-Falhas e desencontros marcam solenidade - Correio Popular, 2 de janeiro de 1997

Foto: Luiz Granzotto

Francisco Amaral é reeleito para um segundo mandato: novas ameaças de fechamento da IMA.

Foto: Luiz Granzotto

Joaquim Carlos Dias: ênfase no desempenho econômico da IMA, que volta ter lucro.

meiro ano de sua gestão, 1997, já realizava o que foi chamado de maior lucro da IMA em seus 21 anos: R$ 1,35 milhão (R$ 3,12 milhões). Segundo Dias, esta recuperação financeira foi possível a partir de mudanças que promoveram "um corte drástico nos gastos, adequação de pessoal e uma sintonia muito grande entre os 182 profissionais da IMA". De acordo com o ex-presidente da empresa, e afirmação à imprensa, o lucro "foi revertido em benefício da Prefeitura de Campinas que, como nossa principal parceira, todas as medidas tomadas permitiram reduzir os custos e repassar o excedente à Prefeitura" [2].

No mesmo texto, publicado no Correio Popular, Dias afirmou que foi muito importante para a empresa deixar de girar em déficit em 1997 e destacou que a meta de reduzir os custos envolveu todas as áreas da empresa. "Houve economia de R$ 302 mil em negociações com fornecedores de programas de computador, redução do gasto com pessoal de 70 para 60% da receita, redução da frota de carros, de patrulheiros e estagiários e de seguranças terceirizados" [3]. Além disso, de acordo com Dias, buscou-se a renegociação dos débitos com o INSS, o que permitiu que a empresa conseguisse a Certidão Negativa de Débito (CND), possibilitando a sua volta às concorrências públicas.

2- Balancete da IMA aponta maior lucro em 21 anos - Correio Popular, 16 de abril de 1998

3-Balancete da IMA aponta maior lucro em 21 anos - Correio Popular, 16 de abril de 1998

Aparentemente, na área financeira, a IMA reencontrava o caminho da estabilidade, mesmo que, como relembram os profissionais da empresa, parte dos resultados positivos tenha sido obtida através de um grande arrocho salarial e com o corte de benefícios sociais, como o auxílio alimentação e o convênio médico. Na área técnica, no entanto, a empresa entrava em uma fase na qual se buscava fazer somente o necessário. De uma maneira geral, a percepção dos trabalhadores sobre aquele período é a de que ele foi caracterizado por um certo "marasmo", com poucos desafios e inovações. Até mesmo projetos herdados da administração anterior, embora constassem do ról das promessas de campanha de Chico Amaral, foram abandonados. Ele havia prometido, por exemplo, informatizar as escolas municipais, tarefa que o Projeto Alpha já havia se proposto a fazer [4].

A idéia de conectar escolas e centros de saúde à Internet foi interrompida logo no início da gestão de Chico Amaral. Segundo os técnicos que trabalhavam na implantação do Projeto Alpha, desde o início, ele apresentava alguns problemas. Um deles foi a dificuldade de se viabilizar junto à operadora de telefonia as conexões dos diversos pontos que deveriam ser abrangidos pelo programa, o que demandou um tempo muito grande para a instalação das máquinas. Some-se a esse fato a não previsão contratual de como fazer a manutenção e a atualização dos equipamentos, temos um quadro no qual as máquinas tornavam-se obsoletas pouco tempo depois da sua instalação.

Havia, no entanto, um outro problema, que talvez tenha sido determinante para o fracasso do programa: a falta de conteúdo. As preocupações giravam em torno apenas de disponibilizar o equipamento nas escolas e centros de saúde, em condições de acesso à Internet. O que alunos, professores e profissionais da saúde iriam fazer com esta ferramenta, no entanto, não ficava muito claro, isto em um momento em que os brasileiros começavam a ter os primeiros contatos com a rede mundial de computadores e não havia ainda uma cultura de acesso, intercâmbio de informações e conectividade que caracterizam o universo da Web [5] nos dias de hoje.

A visão geral dos técnicos é a de que, naquele início

4-Amaral propõe criar programas já existentes - Folha de S. Paulo, 31 de outubro de 1996

5-World Wide Web, também conhecida como Web ou WWW, numa tradução literal significa teia do tamanho do mundo, é uma rede de computadores que fornece informação em forma de hipertexto. Com isso, o usuário, usando um software chamado navegador (browser), passa a ter acesso a uma infinidade de informações que estão armazenadas em servidores conectados na rede e são visualizadas na tela do computador.

de gestão, faltava um projeto claro para a informatização da Prefeitura de Campinas, o que, fatalmente, acabou desembocando em mais uma ameaça de fechamento da IMA. A notícia foi estampada na Folha de S. Paulo de 16 de fevereiro de 1999:

> *O prefeito de Campinas, Francisco Amaral (PPB), pretende extinguir a IMA (Informática de Municipios Associados), sociedade anônima da qual o município é acionista majoritário com 69% das ações. A medida já foi comunicada ao PMDB, partido coligado ao PPB na administração e que indicou a maioria dos cargos de confiança na empresa.*
>
> *O presidente da IMA é Joaquim Carlos Dias, membro do Diretório Municipal do PMDB. A IMA criada pelo próprio Chico em seu primeiro mandato [6] entre 77 e 82, tem uma estrutura sucateada para a prestação de serviços de informática e confecção do "Diário Oficial" do Município. Aliado ao enxugamento da máquina, esse seria o principal motivo da decisão do prefeito. A prefeitura está estudando ainda a possibilidade de terceirizar esses serviços. A Folha apurou que a IMA consome uma média mensal de R$ 700 mil (R$ 1,5 milhão) do Orçamento da Prefeitura de Campinas, para oferecer serviços que custariam cerca de R$ 400 mil (R$ 900 mil) por mês. O secretário-chefe do Gabinete, Mário Orlando Galvês de Carvalho afirmou que existem estudos para que mudanças sejam realizadas na IMA, mas não adiantou quais serão elas. "As mudanças foram cogitadas, mas não foram definidas ainda", afirmou Carvalho. O prefeito não teme uma crise com o PMDB, já que funcionários ligados ao partido seriam realocados em outra funções de confiança no governo.*
>
> *Apesar de admitir que a IMA possui uma infra-estrutura sucateada, o vice-prefeito de Campinas, Carlos Cruz (PMDB), afirmou não entender a justificativa para a extinção do órgão. "A IMA não*

6-o jornalista se equivocava, ao creditar a Chico Amaral a criação da IMA que, como vimos, ocorreu no mandato de Lauro Péricles Gonçalves

é deficitária, a gestão não está no vermelho e teve suas contas aprovadas pelo Tribunal de Contas do Estado de São Paulo", afirmou Cruz.

Ele elogiou ainda o presidente da IMA. Segundo ele, Dias foi "habilidoso e talentoso", desde que assumiu o comando da empresa em 97. O presidente da IMA afirmou que não tem conhecimento de qualquer decisão tomada pelo prefeito. "Como o meu objetivo é técnico, eu desconheço qualquer decisão que o prefeito possa ter tomado", afirmou Dias. Segundo ele, a IMA teve um lucro em 97 de R$ 1,5 mi (3,3 milhão). Em 98, também houve lucro, que ele não divulgou, alegando que ele precisaria informá-lo antes aos acionistas. Ainda, segundo Dias, a empresa possui 164 funcionários. Sobre o sucateamento da empresa, o presidente afirmou que a prefeitura paga pelo serviço oferecido um valor justo. "A IMA, além de ser da prefeitura, é uma prestadora de serviços para o município"[7].

De repente, a IMA parecia ter se tornado a culpada por todos os problemas administrativos de Campinas, pois não era só o governo que propunha a sua extinção, mas também a oposição. O fechamento da empresa seria uma das formas de se resolver problemas estruturais da Prefeitura:

A bancada do PT na Câmara fez a primeira proposta alternativa para evitar a demissão de até 5.300 servidores públicos, como pretende a Prefeitura para reduzir em R$ 9 milhões (R$ 19 milhões) a folha de pagamento. O vereador Carlos Signorelli defendeu a extinção da Informática de Municípios Associados (IMA) e a Secretaria de Projetos Especiais, a fusão de pelo menos outras seis secretarias, redução dos contratos com empresas terceirizadas e a demissão dos 300 dos 508 funcionários em cargo de comissão. Segundo ele, a economia seria de pelo menos R$ 30 milhões (R$ 62 milhões).

(...) O petista apontou a economia que pode ser feita para acabar com o déficit mensal de R$

7-Chico Amaral prepara a extinção da IMA, Folha de S. Paulo, 25 de fevereiro de 1999

11,7 milhões (R$ 24 milhões) e evitar demissões [8]: propôs reduzir em 20% o gasto com limpeza urbana terceirizada, o que daria R$ 4,4 milhões (R$ 9,1 milhões); redução de 25% em cada um dos dois contratos com a vigilância terceirizada, com economia de R$ 5 milhões (R$ 10,5 milhões); fim da terceirização da merenda, com contratos de R$ 21 milhões (43,9 milhões), sendo que o gasto em 98 foi de R$ 5 milhões; e a extinção da IMA, que consome R$ 6,1 milhões (R$ 12,7 milhões) [9].

Com tantas ameaças por todos os lados, foi justamente uma outra e grande ameaça que retirou a empresa daquele compasso de espera em que se encontrava e a fez partir para a ação, forçando-a a buscar uma solução para modernizar equipamentos e procedimentos. Trata-se do temido *Bug do Milênio* [10] a ameaça de pane generalizada nos sistemas de informática em virtude de a maioria dos equipamentos utilizar apenas dois dígitos para registrar o ano. Desta forma, ao primeiro segundo do dia primeiro de janeiro de 2000, os computadores poderiam ler o "00" de forma incorreta e entender o ano como "1900". As previsões eram alarmantes, falando em caos no processamento de dados do mundo todo, pois todos os cálculos com datas teriam o resultado aumentado ou diminuído em até 100 anos, afetando os sistemas bancários, a iluminação pública, o controle de tráfego ou até mesmo a distribuição de suprimentos básicos, como alimentos, remédios e combustível.

A apreensão gerada pelas previsões catastróficas impulsionou as empresas, em escala mundial, a se preocuparem com o problema, de modo que não se sabe se os investimentos feitos na correção do *Bug* contribuíram para evitar o caos, se as previsões estavam muito exageradas, ou se ambas as coisas ocorreram.

O certo é que, ao se preparar para enfrentar o *Bug do Milênio*, a IMA conseguiu se manter afastada dos problemas que se avolumavam na Administração Municipal e encontrou um fio condutor para a sua modernização.

Todo esse processo foi comandado pelo então diretor técnico da empresa, Renato Silveira Bello Stucch. Ele foi um dos primeiros técnicos contratados pela IMA, em 1976, mas

8-a proposta, obviamente carecia de maior embasamento, pois não é possível imaginar a Prefeitura de Campinas simplesmente retirando parte dos vigilantes dos prédios públicos, não fornecendo a merenda aos alunos das Escolas ou desligando os seus sistemas de processamento de informações para fazer caixa e acertar a situação financeira

9-PT pede fim da IMA e defende fusão - Correio Popular, 20 de abril de 1999

10-Bug, inseto em inglês, significa falha no jargão da informática

Foto: Luiz Granzotto

Renato Silveira Bello Stucchi: funcionário de carreira que chegou à presidência da IMA e comandou as ações técnicas de prevenção ao Bug do Milênio.

já havia entrado em contato com a informática da Prefeitura alguns anos antes, tendo sido estagiário no antigo CPD da Emdec. Funcionário de carreira e profundo conhecedor da área de processamento de dados para a Prefeitura, Stucchi já havia sido diretor técnico na gestão de César Cardoso e, por recomendação da equipe que negociou a transição de governo na IMA, foi mantido no cargo por Joaquim Carlos Dias.

De acordo com Stucchi, a IMA aproveitou bem a oportunidade e colocou em pauta novamente a necessidade de migração dos dados da Prefeitura da plataforma alta para a baixa. "Eu apresentei um plano de migração de ambiente para o secretário de Finanças da época, Álvaro César Iglesias, diminuindo bastante a dependência do *mainframe*, que permaneceria funcionando apenas para poucas e específicas tarefas. Consegui convencê-lo da necessidade de se fazer o investimento e, através de uma licitação, contratamos uma empresa do Rio Grande do Sul para nos auxiliar nesse processo. Este investimento possibilitou que nós pudéssemos trazer novas tecnologias para a IMA, como o banco de

dados *Oracle*[11], que naquela época era uma ferramenta de desenvolvimento *top* no mercado. Todos os nossos técnicos foram capacitados nesta tecnologia e adquirimos uma solução com a cara que a gente queria, passamos muito bem esta fase, rodando o mesmo sistema em *Linux*[12] sem nenhuma complicação. Então, por mais contratempos que a Prefeitura estivesse vivendo, o calendário apertado que tínhamos acabou fazendo com que todo mundo se apavorasse e se preparasse para enfrentar o Bug do Milênio, embora a Administração realmente não tivesse um projeto definido para a área". A imprensa de Campinas deixou registrados os preparativos da IMA para superar este desafio:

> *A prestação de serviços públicos, o lançamento e a arrecadação de impostos municipais e até a emissão da folha de pagamento do funcionalismo de Campinas estão correndo o risco de entrar em colapso, de proporções indefinidas, na virada do ano 2000. Faltando pouco mais de 8 meses para o início do novo século, a Informática de Municipios Associados (IMA), empresa responsável pelo gerenciamento de praticamente todo o processamento de dados da Administração luta contra o tempo para livrar a Prefeitura dos efeitos e prejuízos milionários do* Bug do Milênio, *a pane dos equipamentos de informática que se utilizam de sistema de datas.*
>
> *A tarefa, no entanto, será árdua. Apesar de ter concluído o estudo do "Projeto ano 2000"- idealizado para combater o Bug do Milênio – em junho de 97, os técnicos da IMA só vão poder implementar as principais alterações de tecnologia a partir de junho deste ano, com a instalação da rede interna de computadores que vai suportar os três novos sistemas – Tributos, Orçamentos e Suprimentos – adquiridos no mês passado.*
>
> *Os sistemas são complexos e vão ter de ser implantados por módulos, a partir de agosto, quando restarão apenas cinco meses para o fim do ano. Segundo dados de cartilha produzida pela Confederação Nacional da Indústria (CNI), uma grande*

11-Oracle é um sistema gerenciador de banco de dados que surgiu no final dos anos 70, criado por Larry Ellison e, desde então, tem sido o líder de mercado nesta tecnologia

12-O Linux é um sistema operacional com todas as características do Unix, de domínio público e em constante evolução. Ele é o sistema operacional que dá suporte aos aplicativos desenvolvidos em ferramentas livres, sem a necessidade do pagamento de licenças

corporação necessita, em média, de 18 meses para anular os efeitos do Bug do Milênio. *Uma empresa de porte médio precisa de pelo menos 9 meses. "Sem dúvida, o tempo é o nosso principal adversário", admite o diretor técnico da IMA, Renato Silveira Bello Stucchi. "Não poderá haver falhas".*

A IMA é uma empresa de economia mista. (...) Como empresa pública, esbarra na burocracia natural existente na estrutura da administração que ajuda a desperdiçar tempo, como a necessidade da aprovação de conselhos e processos de licitação.

O Bug*, no entanto, tem data certa para acontecer. No dia 1º de janeiro de 2000, todos os computadores e equipamentos que utilizam o sistema de data de apenas dois dígitos poderão entrar em pane e provocar caos e prejuízos incalculáveis. (...) "As empresas que deixaram para pensar no assunto agora vão ter muitos problemas", adverte o consultor de informática do Serviço Brasileiro de Apoio as Micros e Pequenas Empresas (Sebrae), Reinaldo Trad.*

A IMA prevê gastar R$ 1,5 milhão (R$ 3,1 milhões) na solução do problema. O montante corresponde a 25% do orçamento da empresa para 99, que é de 6,2 milhões (R$ 13 milhões). Apesar das dificuldades financeiras enfrentadas pela Prefeitura, Stucchi afirma que o dinheiro não será obstáculo no processo de prevenção aos efeitos do Bug*. "A Secretaria de Finanças disse que a implantação dos sistemas é prioridade", informou o diretor.*

Os sistemas custaram R$ 800 mil (R$ 1,6 milhão). A empresa fornecedora que venceu a licitação da IMA é a Dimensão. A IMA vai contar com 35 funcionários diretamente envolvidos na implantação dos novos sistemas e acompanhamento dos usuários. Cerca de 1200 funcionários terão de receber treinamento específico, o que támbémvai demandar tempo. Para o presidente da IMA, Joaquim

Carlos Dias, o processo de modernização vai se dar "com tranquilidade". "Mas o cronograma de trabalho não pode ter desvios", reconhece Dias [13].

Com ou sem Bug, junto com o segundo milênio, a segunda administração de Francisco Amaral caminhava para um final melancólico. Os problemas se avolumavam e a equipe de governo não se mostrava capaz de reverter o quadro de paralisia que se abatia sobre a máquina pública. Essa é a impressão que temos ao relembrar o período através das manchetes de jornais: "Cassação de Chico tem apoio de 93 mil" [14]; "Chico promete cargos e obras para vereadores para evitar cassação" [15]; "Chico ignora solução para crise no transporte" [16]; "Ato contra Chico deixa 25 feridos" [17]; "Maioria quer afastamento de Chico" [18]; "Relatório de CEI aponta cinco irregularidades de Chico" [19]; "Governo Chico é ruim ou péssimo para 72%" [20]; "Chico parcela salários e servidores ameaçam greve" [21]; "Contas bloqueadas deixam 8 mil servidores sem salários" [22]; "Autônomos protestam contra falta de pagamento" .

Com o crescimento da crise, Amaral foi perdendo apoio de sua base de sustentação na Câmara, o que acabaria tendo repercussão na composição do governo municipal e levaria à exoneração de Joaquim Carlos Dias da Presidência da IMA:

A exoneração ontem de Joaquim Carlos Dias da presidência da Informática de Municípios Associados (IMA) agrava ainda mais a aliança entre o PMDB de Carlos Cruz e o PPB de Chico Amaral. Juntos desde a campanha eleitoral de 96, o casamento político entre os dois partidos vive seu pior momento.

O rompimento é dado como certo. Um indicativo é que 17 dos 52 apadrinhados políticos demitidos pelo prefeito anteontem são do PMDB. Os peemedebistas culpam Chico Amaral pelo agravamento da crise.

Já o prefeito ainda não digeriu a nova postura adotada pelo vereador Luiz Carlos Rossini, presidente da executiva municipal do PMDB. Ele tem votado

13- Bug de Campinas - Diário do Povo, 11 de Abril de 1999

14-Folha de S. Paulo, 11 de novembro de 1999

15-Folha de S. Paulo, 24 de novembro de 1999

16-Correio Popular, 27 de novembro de 1999

17-Folha de S. Paulo, 7 de abril de 2000

18-Folha de S. Paulo, 20 de maio de 2000

19-Correio Popular, 24 de maio de 2000

20-Folha de S. Paulo, 30 de julho de 2000

21-Correio Popular; 30 de setembro de 2000

22-Correio Popular, 10 de novembro de 2000

23-Correio Popular, 02 de dezembro de 2000

contra o governo. O momento mais polêmico foi seu voto favorável à instalação de uma Comissão Processante (CP) que pode culminar com o impeachment de Chico Amaral. O prefeito está preocupado com as investigações dos vereadores membros da CP. Tanto que tentou, sem sucesso, uma liminar na justiça para barrar os trabalhos da comissão.

(...) Chico Amaral não foi encontrado para comentar o assunto. Em nota oficial, disse que o novo presidente da IMA é o analista de sistemas Renato Silveira Bello Stucchi, 44 anos. Ele é funcionário de carreira da empresa desde 1976 e ocupava atualmente o cargo de diretor técnico. O prefeito não revelou os motivos da demissão de Dias [24].

A nomeação de Stucchi para a presidência da empresa traz uma novidade: pela primeira vez um funcionário de carreira, que conhecia profundamente a história e os problemas da instituição assumia o comando da IMA. Ao ser perguntado como o fato de ter assumido este desafio mudou sua perspectiva sobre a empresa, Stucchi faz uma análise sobre a sua trajetória profissional e sobre qual papel ele acha que a IMA deveria ter desempenhado ao longo deste 30 anos:

"Eu comecei minha carreira como estagiário, fui programador, depois programador pleno, programador sênior, analista, líder de projeto, gerente e cheguei a diretor-presidente. Durante todo este percurso, percebi que todos na IMA trabalhavam demais. Analistas, programadores, as pessoas formavam um grupo muito bom. Cada um de nós tem histórias para contar sobre as várias madrugadas juntos que passávamos empenhados na entrega de um relatório ou um produto para a Prefeitura de Campinas. A situação mais comum era ter o cliente pedindo o serviço e nós, usando de muita criatividade e boa vontade para poder atendê-lo, pois não tínhamos muitas ferramentas para oferecer a solução pronta e acabada, a coisa era meio artesanal. Só depois que as ferramentas melhoraram um pouquinho.

Quando eu recebi o convite para assumir a presidência da empresa, estava num momento técnico muito difícil, de 99 para 2000, justamente no período mais crítico de pre-

24- Demissão na IMA abala aliança entre PMDB e PPB - Correio Popular, 5 de novembro de 1999

paração para enfrentar o *Bug*, e eu fiz a seguinte proposta: *Querem que eu seja presidente? Tudo bem, mas com duas condições. A primeira é que não vou participar de inauguração, de nenhum ato político, e a segunda é que eu preciso de um diretor financeiro extremamente competente, que me dê suporte na administração e tranqüilidade para poder dar andamento às providências técnicas que o momento exigia.*

Sempre acreditei que a questão da comunicação é fundamental, tudo o que flui é importante para todo mundo. Quando você está em uma posição de hierarquia, você passa a ter informações que não tinha na base e, na minha forma de pensar, eu procurei disseminar, ao máximo, essas informações para a minha equipe. Eu tinha quatro gerentes e buscava harmonizar o nível de conhecimento entre eles. Para mim, foi muito fácil trabalhar porque eu tinha uma história, nós nos dávamos muito bem em todos os níveis, éramos muito amigos, mas, acima de tudo, éramos muito profissionais.

Eu tinha convicção de que o papel da IMA era auxiliar a administração na busca dos resultados. Nós deveríamos levar nossos clientes a avaliar todas as soluções possíveis e ajudá-lo a optar pela mais adequada. Tínhamos, então, de saber comprar bem e saber exigir dos fornecedores que todos os serviços fossem feitos com qualidade. Não adianta acharmos que a IMA será a fornecedora de tudo, pois ela não terá todas as competências e não terá gente suficiente para fazer tudo. O mercado tem um monte de soluções, a função da IMA é encontrar aquela que melhor resolve o problema. Só que tecnologia não é barata e a carência das prefeituras é muito grande. Nos mais de 20 anos que passei na IMA pude perceber que nunca houve dois ou três mandatos com uma política voltada para tecnologia, se isso tivesse acontecido com a IMA, certamente ela estaria em um outro patamar, um outro degrau de tecnologia."

Enquanto a informatização da Prefeitura de Campinas se desenvolvia a partir da luta contra o *Bug do Milênio*, o mundo da tecnologia trazia outras novidades. Foi justamente durante a gestão de Dias e Stucchi à frente da IMA que a Internet começou a se popularizar no País, um processo que havia começado uns dez anos antes,

em 1987, ano em que a Fapesp (Fundação de Amparo à Pesquisa do Estado de São Paulo) conectou-se, de forma pioneira, a instituições de pesquisa nos EUA. Após conseguir acesso a redes internacionais, a Fapesp incentivou outras entidades do País a usar as redes. As entidades conectavam-se utilizando recursos próprios e pagando à Embratel as tarifas normais pela utilização de circuitos de comunicação de dados.

Em 1990, o Ministério da Ciência e Tecnologia criou a RNP (Rede Nacional de Pesquisa) com o objetivo de implantar uma infra-estrutura de serviços mais adequadas à integração do País à Internet. Até abril de 1995, a atuação da RNP se restringiu a áreas de interesse da comunidade de educação e pesquisa do País. Sua missão básica era disseminar o uso da Internet no Brasil voltado especificamente para fins educacionais e sociais. Para isso, ela criou o primeiro *Backbone* do País, ou seja, a primeira porta de acesso à Internet, a *espinha dorsal* da rede no Brasil. A partir de 1995, o Ministério das Comunicações e o Ministério da Ciência e Tecnologia decidiram se empenhar na construção de uma rede global e integrada, abrangendo todo tipo de uso. Outras empresas criaram seus *backbones*, como é o caso da Embratel, da IBM e da Telefônica. Estas empresas vendem a conexão com os *backbones* para os provedores de acesso à Internet, o que ampliou o uso da rede para outro fins, como o comercial, o do entretenimento, o de comunicação empresarial ou mesmo pessoal.

Para fomentar o desenvolvimento de novos serviços e organizar a implantação da rede no Brasil, o Governo Federal criou, também em 1995, o Comitê Gestor da Internet. É nessa época que começam a surgir os primeiros provedores comerciais de acesso e os primeiro portais de informação, o que contribuiu para a rápida popularização e crescimento no número de usuários da rede.

O novo milênio chegara, mas os serviços e facilidades propiciados pelo rápido desenvolvimento da Internet no País ainda permaneciam fora do alcance dos

munícipes em seu relacionamento com a Prefeitura de Campinas. No início de 2001, por exemplo, a Prefeitura de Campinas ainda não contava com um portal que pudesse fornecer informações e serviços ao cidadão [25], fato que deixava alguns técnicos da área de informática indignados.

25-Os portais de informação e serviços na Internet começaram a ser lançados no Brasil a partir de 1996. Em abril daquele ano o grupo Folha de S. Paulo lançava o Universo On Line-UOL, sendo seguida por outras empresas na área de comunicações. Em 1997, a Rede Anhangüera de Comunicações (RAC), empresa que edita o Correio Popular e o Diário do Povo, lançou o Cosmo On Line, um portal voltado para notícias relacionadas ao interior de São Paulo

10 - Igual a uma receita de bolo...

A utilização de software livre faz com que a IMA dê um novo salto tecnológico viabilizando o desenvolvimento de soluções inovadoras

A *abertura da caixa-preta* da Prefeitura foi um dos principais motes de campanha do candidato a prefeito mais votado nas eleições municipais de novembro de 2000. Ao utilizar a expressão *abertura da caixa-preta*, Antonio da Costa Santos, o Toninho do PT, se referia à dificuldade de obtenção de informações e de controle público sobre o Executivo Municipal. Eleito, Toninho tomou posse em 1º de janeiro de 2001, em uma cerimônia realizada no Teatro Interno do Centro de Convivência Cultural de Campinas, assim descrita pela imprensa:

> *O novo prefeito ouviu o Hino Nacional Brasileiro e o Hino de Campinas, acompanhou os discursos de todas as lideranças de bancadas partidárias na câmara e ainda cumprimentou cada um dos vereadores. Depois de fazer seu discurso de posse, o prefeito concedeu rápida entrevista à imprensa, junto a lideranças de seu partido e grupos políticos que o apóiam.*
>
> *Na seqüência, ele saiu em caminhada em direção ao Centro da cidade. Pelo menos 100 pessoas acompanharam o prefeito. Toninho chegou ao Palácio dos Jequitibás cerca de 30 minutos após a saída do Centro de Convivência. Depois de ser aplaudido e cumprimentar amigos, militantes e populares, recebeu oficialmente o cargo do ex-prefeito Chico Amaral (PPB), na Sala Azul, auditório anexo ao Gabinete.*
>
> *A passagem do cargo foi marcada o tempo todo pelo tom emocional, principalmente por parte do ex-prefeito, que encerrava seu segundo mandato, aos 77 anos. Os dois se abraçaram várias vezes*

Foto: Luiz Granzotto

Antonio da Costa Santos: importância da Tecnologia da Informação para abertura da "caixa preta" da Prefeitura.

e trouxeram ao local vários amigos e familiares para acompanhar a cerimônia. Cerca de 40 minutos depois, o prefeito e sua equipe voltaram ao saguão onde estava o palanque montado para um ato religioso, reunindo representantes de várias igrejas. Ao final, ele foi "banhado" por uma mãe-de-santo que também queimou defumadores sobre o palanque. Para encerrar a programação oficial de seu primeiro dia como prefeito, Toninho foi até o terraço do Paço, no 20º andar do prédio, para empinar uma pipa. O brinquedo "levantou vôo" as 15 horas. Toninho ocupava definitivamente a Prefeitura Municipal de Campinas [1].

Fazer a Administração Municipal levantar vôo, todavia, exigiria muito mais esforço do que o gesto simbólico de empinar uma pipa, pois a Prefeitura encontrava-se em estado de insolvência. Toninho herdava uma dívida estimada, à época, em R$1,3 bilhão e um orçamento para 2001 de cerca de R$ 760 milhões. Além disso, a folha de pagamento do funcionalismo estava atrasada e os salários de dezembro só foram pagos em janeiro, de forma parcelada. De acordo com o Secretário de Finanças da gestão que se iniciava, Luís Carlos Afonso Fernandes, a situação específica do cofre mu-

1-Toninho é empossado como novo prefeito de Campinas - Correio Popular, Campinas, 2 de Janeiro de 2001

nicipal era extremamente alarmante porque, além da dívida global, a cidade havia perdido também a sua capacidade de endividamento, com todas as linhas de crédito fechadas para o Município em função da sua inadimplência [2].

Para comandar a IMA, Toninho convidou o engenheiro, pesquisador do CPqD e sindicalista Silvio Aparecido Spinella. Ao assumir a Presidência da IMA, Spinella começa a enfrentar uma situação difícil: temendo os efeitos da recém-aprovada Lei de Responsabilidade Fiscal, a administração anterior havia cancelado cerca de R$ 200 milhões em empenho para pagar dívidas com fornecedores. Destes, cerca de R$ 2 milhões seriam para quitar débitos por serviços prestados pela IMA. Não bastasse isso, Spinella ainda precisava convencer vereadores do seu próprio partido, o PT, que meses antes haviam proposto a extinção da empresa, de que a IMA cumpria um papel importante para o Município:

"Quase sempre é mais fácil convencer e debater com pessoas que não são tão próximas, com as quais não temos convívio e podemos ser mais contundentes, do que com aquelas que estão lado a lado, implementando um projeto político conjunto, com quem, via de regra, precisamos ser ponderados. Então, há uma dificuldade, sim. Avalio que, no entanto, com o passar dos meses, mudou a visão dos companheiros que não acreditavam na importância de uma empresa de Tecnologia da Informação (TI) controlada pelo Estado, no caso a Administração Municipal de Campinas.
De forma gradativa, eles transitaram para uma outra posição. Afinal, trocar a IMA por um fornecedor qualquer não é só trocar *seis* por *meia dúzia*, é deixar de ter uma instituição controlada pelo Poder Público, que, de um lado, tem limitações orçamentárias significativas e, por outro, precisa fazer uma transformação radical na máquina administrativa. Estas mudanças, tão urgentes, só podem ser feitas através do uso intensivo de tecnologia e, em alguns momentos, para chegarmos a determinado fim, não podemos nos atar dogmaticamente às planilhas de custo. Quem vende serviços não olha somente os custos, mas olha também preços de mercado e a necessidade do cliente. Se o cliente não tiver referências ele fica dependente de quem está vendendo, de quem está oferecendo os serviços. E não bastam as licitações porque, infelizmente, elas não são suficientes para levar o

2-Chico Amaral deixa salário de dezembro para Toninho pagar - Correio Popular, 30 de dezembro de 2000

preço ao que usualmente se chama de justo. Às vezes, o preço que se paga está acima do que deveria. Eu creio que os governos, em especial quando têm orçamentos restritivos, precisam de instituições de TI para poderem fazer, pelo menos, as avaliações e, se possível, desenvolvimentos, especificações, tratamento de requisitos porque isso traz segurança para quem compra."

Apesar de todo o dinamismo do novo prefeito, cumprir a promessa de campanha de *abrir a caixa preta da Prefeitura* não seria uma tarefa fácil. A IMA deveria ser um dos principais agentes neste processo, mas a sua principal cliente – e também acionista majoritária - estava endividada, sem recursos, e, ainda por cima, contava com ela para implementar projetos prioritários de governo. Com o Toninho no Palácio dos Jequitibás, no entanto, tudo indicava que a relação entre a IMA e a Prefeitura voltaria a ser fortalecida, conforme avalia Spinella:

O Toninho tinha uma visão de estadista, de quem enxerga além do tempo e na amplitude dos horizontes. Mesmo não sendo da área de TI, ele dava ouvidos para as pessoas, escutava o argumento, combatia na argumentação, ponderava e fazia apostas. É isso que um estadista faz. No caso da IMA, ele fez a aposta de que a empresa poderia auxiliar na tarefa de transformar a Administração Pública em Campinas. Certa vez, logo no início do governo, ele foi visitar a IMA, que na época tinha parte dos seus equipamentos instalados no subsolo da Prefeitura. A situação era crítica; um estado deplorável. Máquinas operando a uma temperatura de 37 graus, goteiras ameaçando a integridade dos equipamentos, escorpiões infestando o local de trabalho. Diante deste estado lastimável, Toninho brincou: *Spinella, onde você está me levando?* A pergunta se justificava porque, para dizer o mínimo, as condições físicas do local não eram nada apropriadas ao abrigo de uma empresa de Tecnologia da Informação. Começou a se desenhar, naquela visita, um projeto que, embora tenha enfrentado alguns percalços, culminou com a transferência da IMA para o Pólis de Tecnologia do CPqD [3]. De acordo com Spinella, durante aquela primeira visita, Toninho queria saber o que a empresa tinha a oferecer para a cidade: *A IMA vai ajudar a abrir a caixa preta? Como a IMA pode contribuir para a execução do Orçamento Participativo? A IMA vai*

3-Em setembro de 2002, a IMA inaugurou sua nova sede no Pólis de Tecnologia do CPqD. A mudança foi positiva para a instituição, que passou a se situar em um ambiente que reunia diversas empresas de tecnologia de ponta, como o próprio CPqD, GE Hydro, Instituto Eldorado, Pad Tec, entre outras. O Pólis de Tecnologia está localizado na Rodovia Campinas-Mogi Mirim. A Ima ocupou, até o início de 2004, os prédios 20, onde ficaram instaladas as áreas administrativa e técnica e 9 A, onde ficaram instalados o parque gráfico e o birô de criação e pré-impressão. A mudança para o Pólis visava melhorar a comunicação interna e a integração das áreas da IMA, que antes da mudança estavam dispersas em prédios diferentes. O distanciamento com relação ao Paço Municipal também permitiu à IMA a constituição de uma identidade própria, desvinculando-se um pouco daquela imagem de ser um "apêndice" da Prefeitura

Silvio Aparecido Spinella: utilização de software livre para viabilizar implantação de programas de governo.
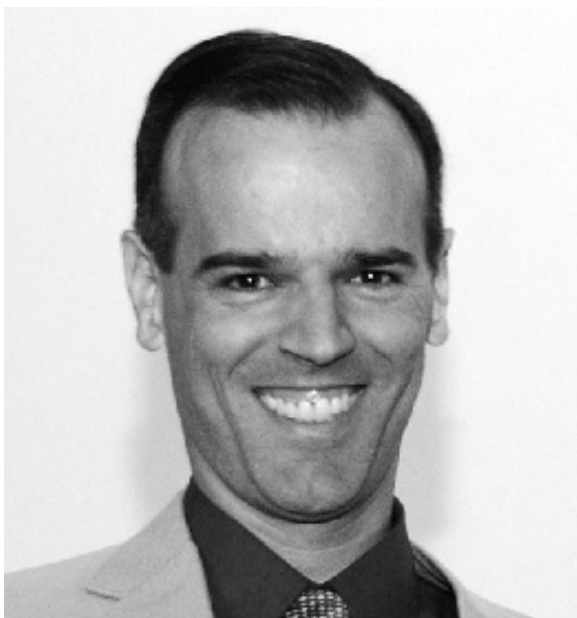
Foto: Luiz Granzotto

poder desenvolver algum programa que atue no sentido de democratizar o acesso à informação? A IMA vai poder fazer o portal da cidade? "Diante destas questões, eu senti que havia um diálogo e a vontade de que a IMA focalizasse essas demandas como parte do seu negócio central. Uma interpretação mais do que consistente, uma vez que a acionista majoritária, que é a Prefeitura, representada pelo prefeito, está dizendo que é preciso viabilizar o Orçamento Participativo, o portal da cidade na Internet, e o desenvolvimento de novas ferramentas para ampliar o acesso da população à informação. Este era o núcleo de ação proposto por Toninho para iniciar o que ele chamava de *abertura da caixa preta*. Estava escrito no caderno vermelho, que continha a proposta de governo, que nós faríamos com que a IMA se tornasse uma empresa voltada para esse tipo de ação. Quando recebi estas demandas do Toninho, me senti em grande companhia, me senti bem à vontade."

A primeira missão dada por Toninho à Spinella foi utilizar a IMA para implantação do Orçamento Participativo, uma das principais propostas da campanha do petista:

> *Desde que o engenheiro eletrônico Silvio Spinella assumiu a presidência da empresa de econo-*

mia mista Informática dos Municípios Associados (IMA), a missão da empresa passou a estar estritamente ligada a uma das maiores bandeiras da campanha eleitoral do prefeito Antonio da Costa Santos, o Toninho (PT), que é o Orçamento Participativo. Um dos principais instrumentos previstos para a difusão do conceito de participação popular na elaboração do Orçamento Participativo é o Posto de Informação Participativo (PIP), um projeto que visa instalar postos computadorizados de acesso a informações da administração (idéia que deve ser viabilizada via Internet). O novo presidente da IMA tem, porém, duas preocupações fundamentais em mente: implementar uma rede informatizada de comunicação interna da Prefeitura e criar pelos menos alguns PIPs até o final deste ano.

Spinella está confiante de que dentro de seis meses o PIP se torne uma realidade em Campinas mesmo diante das dificuldades estruturais e financeiras da IMA, que sofreu a ação do tempo e da falta de investimento nos últimos anos.

Sem dinheiro, o presidente da IMA aposta em parcerias e na possibilidade de remanejamento orçamentário para garantir a implantação dos dois projetos, já que o Orçamento aprovado para 2001 prevê zero de investimento na empresa.

A Unicamp já foi contatada pela IMA para uma possível parceria na implantação das redes. Outros órgãos públicos e privados também devem ser convidados a colaborar com os projetos que visam a agilização dos processos internos da Prefeitura, bem como a distribuição de informação e serviços atualizados aos cidadãos.

Por enquanto, a maioria dos 150 funcionários da IMA se concentra na captação das informações já existentes na Prefeitura que devem entrar na rede. Em cada secretaria, uma gama de informações será disponibilizada para acesso comum já que a in-

Posto de Informação Participativo: tentativa de disponibilização gratuita de acesso à Internet.

Foto: Valéria Abras

formação de diversos setores têm de ser cruzadas para gerar produtos como lançamentos de carnês de IPTU ou simples identificação das demandas em qualquer setor.

O passo seguinte deve ser a distribuição dessas informações em meio digital e, enfim, a disponibilização em rede.

O sonho de se marcar uma consulta médica, por exemplo, através de um PIP instalado em praça pública, não deve passar de 2001, segundo Spinella. "Além dos serviços, os PIPs levarão ao conhecimento de cada cidadão a real situação financeira da Prefeitura. Assim, conhecendo a casa, a receita e os problemas, os cidadãos poderão ajudar a admi-

nistrar a cidade". Garante o presidente da IMA [4].

No que diz respeito ao apoio ao Orçamento Participativo (OP), a IMA se saiu bem, desenvolvendo, inclusive, um software inédito para cadastramento de delegados e registro das demandas apresentadas durante as assembléias que se realizavam em diversas regiões do Município. Além disso, a IMA fornecia os equipamentos e uma equipe de cadastradores para o programa. Foi uma solução completa, que contava também com a impressão de todo o material de divulgação das assembléias e decisões referentes ao OP.

Com relação aos os Postos de Informação Participativos, porém, as previsões de Spinella sobre a sua utilização para marcar consultas não se realizaram, embora o presidente da IMA, tivesse mantido uma persistência diuturna para viabilizar a sua implantação.

Mas, talvez, a principal ação da IMA naquele início de governo tenha sido a coordenação, juntamente com o Departamento de Comunicação da Prefeitura, da implantação do Portal da Prefeitura Municipal de Campinas na Internet. Foi um trabalho hercúleo, que envolveu reuniões periódicas com representantes de todos os órgãos ligados à Prefeitura, que tinham a missão de levantar as informações que seriam disponibilizadas para acesso sobre cada um deles. Todo o trabalho inicial foi desenvolvido em cerca de quatro meses. Em julho de 2001, Toninho pôde apresentar à imprensa o Portal da Prefeitura de Campinas, que foi lançado com cerca de 10 mil páginas contendo informações sobre os diversos órgãos da Administração Municipal e notícias atualizadas *on line*, além de serviços, como a possibilidade de consultar o trâmite de protocolados na Prefeitura e solicitar informações do Serviço de Atendimento ao Cidadão - 156 através da Internet. Tão logo entrou no ar, o Portal já atingia a marca de aproximadamente 70 mil acessos por mês.

Mas estes acessos todos não teriam sido possíveis se, antes, toda a infra-estrutura de servidores da empresa não tivesse sido reforçada. As ações nesta área foram voltadas principalmente para melhorar o tráfego de e-mails e possibilitar o acesso rápido e simultâneo à Web.

A IMA adquiriu novos equipamentos para os servidores de correio eletrônico da Prefeitura de

4-PT busca recuperar IMA para usá-la no Orçamento Participativo - Correio Popular, 14 de janeiro de 2001

Campinas. Utilizando a tecnologia de software livre, ela conseguiu aumentar a capacidade de processamento do sistema de duas mensagens por minuto, em 2000, para 10 mensagens por segundo, em 2003, sem custo de licença com software. Hoje são cerca de 1,1 mil contas individuais de endereço eletrônico, pelas quais trafegam mais de 1 Gbyte de informação por dia, o equivalente a aproximadamente 37 mil páginas de texto, com segurança e alta disponibilidade. Assim fica mais fácil a comunicação entre os órgãos da Prefeitura e entre eles e a população. Isto agiliza tomadas de decisão e possibilita maior interatividade entre a sociedade e a Administração Municipal. A IMA trocou os equipamentos de armazenamento das informações de Internet (servidores Web) e instalou software livre para seu processamento [5]. Isso proporcionou economia de investimento em licenças de uso de software proprietários, tornando disponíveis mais serviços na Internet, melhora no tempo de resposta e na segurança dos equipamentos. Isso tudo permitiu que hoje seja possível a visualização de 1 milhão de páginas por hora, atendendo com perfeição todas as requisições da Web. O cidadão percebe essas mudanças quando consegue um acesso mais rápido ao Portal da Prefeitura de Campinas ou quando utiliza serviços cujo acesso pode ser obtido via Internet [6].

Novamente, de forma pioneira, a empresa se colocava à frente das transformações tecnológicas, ao se integrar ao movimento que se empenhava pela divulgação e o uso do software livre. Isto teve conseqüências imediatas para a IMA. Inicialmente, viabilizou a melhoria de performance dos seus servidores e, conseqüentemente, o tráfego de informações para a Prefeitura, o que seria impossível de acontecer de forma tão rápida se houvesse a necessidade do pagamento de licenças. Com o passar do tempo e o aperfeiçoamento de seus profissionais nestas novas tecnologias, possibilitou o desenvolvimento de soluções inovadoras para diversas áreas da Administração Pública, como Educação e Finanças. Por

5- Antes das mudanças, a IMA utilizava uma máquinas com processador Risc-333 da Sun Microsystems, com 128 Mbytes de memória Run e HD de 8 Gigabytes para tráfego de correio eletrônico e acesso à Web. Os softwares eram proprietários , com tecnologia da Netscape. Foram substituídos por servidores dedicados para cada tarefa e por sistemas operacionais baseados em software livre: Postfix, para e-mail e Apache para Web

6- Maior tráfego de Informação / PMC conectada na Web - Tecnologia Cidadã, Investimento para uma vida melhor, publicação de divulgação das ações da IMA, de junho de 2003

fim, em função de tudo isso, a empresa projetou o seu nome nacionalmente, a partir da integração com outras entidades e empresas públicas que também defendiam o software livre como solução para os problemas tecnológicos da área governamental [7].

O presidente da IMA, Silvio Spinella tornou-se um fervoroso defensor do uso de software livre, programa que ele definia de uma forma bem peculiar em um artigo publicado no portal da Prefeitura de Campinas, em dezembro de 2001: "O software livre é um programa de computador cujo código é aberto, o que permite a alteração de suas configurações. Ele é como uma receita de bolo, que vai sendo incrementada e adaptada por cada pessoa, ganhando novos temperos e sabores com o passar do tempo e de acordo com o gosto e a necessidade de cada um. Outra vantagem é que ele pode ser utilizado sem o pagamento de taxas. Para se ter idéia do que isto representa, basta atentar para o fato de que o Brasil gasta, anualmente, cerca de U$ 1,2 bilhão com o pagamento de licenças às empresas produtoras de software. Por suas características, a utilização do software livre representa uma verdadeira carta de alforria para o Poder Público, que fica livre das amarras impostas pelo software proprietário, que custa caro e não permite alterações em suas funções". No artigo, Spinella comentava a aprovação da Lei 11.113, em 27 de dezembro de 2001, que passou a obrigar que a Prefeitura de Campinas dê preferência à utilização de software livre em seus equipamentos de informática. A Lei, proposta pelo vereador Romeu Santini, segundo Spinella, permite o uso melhor e mais racional dos recursos do município, que são limitados.

Apesar das facilidades e dos avanços possibilitados pela utilização do software livre, um velho problema continuava a atormentar a IMA. Enquanto diversas melhorias eram obtidas na área de infra-estrutura, o processamento de todos os dados financeiros do Município ainda estava dependente do velho *mainframe* e das orientações da detentora de sua tecnologia. Este era o grande embate que se travava há anos e, no momento em que ele seria definitivamente resolvido, a IMA foi excluída do processo, conforme lembra Spinella:

7-Entre as entidades de divulgação do movimento software livre das quais a IMA se aproximou está o Comitê de Incentivo à Produção do Software GNU e Alternativo(Cipsga)

Quando assumimos a IMA, o *mainframe* continuava

funcionando, mas não havia um contrato com a fornecedora do equipamento. Ele deve ter sido rompido na gestão anterior. Nós propusemos à fornecedora, então, que ela fizesse outra abordagem de negócios, não só para Campinas mas para todas as cidades onde ela se fizesse presente com *mainframes.* Queríamos que o modelo de negócio fosse outro, que não houvesse mais a necessidade de aluguel, pois na época, já era economicamente viável substituir o *mainframe* por servidores em plataforma baixa operando em rede. Nós não tínhamos a intenção de litígio, não havia necessidade de mudar a fornecedora, mas já havia passado a hora de mudarmos a tecnologia. Queríamos criar uma relação de evolução tecnológica que não excluísse ninguém. A fornecedora, por sua vez, não só em Campinas mas em outros cantos do País, insistia em cobrar supostas dívidas, gerando uma intensa discussão jurídica. Ela ameaçava parar as máquinas caso não chegássemos a um acordo. Diante disso, com esta posição de preferir o litígio ao acordo, formos forçados a entrar com uma representação no Conselho Administrativo de Defesa Econômica (CADE) e no Ministério Público Federal denunciando a insistência na exclusividade, em se manter um monopólio, e o abuso do poder econômico."

Se, por um lado, ameaçava-se desligar o *mainframe,* por outro, a migração para a plataforma baixa iniciada na gestão anterior não andava na velocidade pretendida pela Prefeitura de Campinas, que necessitava resolver a questão do processamento tributário do Município definitivamente. A somatória destes fatores levou a uma das mais desastradas experiências tecnológicas no Município. O primeiro passo nessa direção foi a decisão de abandonar o sistema que estava sendo desenvolvido pela *Dimensão*:

"Nos primeiros meses", lembra Spinella, "houve uma tentativa de continuidade na implantação dos sistemas, mas havia uma pressão por resultados imediatos. Diante disso, a Diretoria Técnica mobilizou os profissionais da IMA para realizar uma avaliação sobre o que se esperava do novo sistema e sobre o tempo de implantação. Em síntese, constatou-se que não havia condições de se continuar o desenvolvimento do software, pois a empresa *Dimensão* não teria como cumprir o cronograma ou mesmo estrutura para chegar ao final do processo. Foi uma situação meio tensa.

A conclusão de que o sistema *Dimensão* não deveria ser continuado aumentou a pressão sobre a IMA, pois a empresa precisava de tempo para avaliar outras alternativas. Era preciso garantir que as funcionalidades, a arquitetura e o porte do software a ser escolhido dariam conta dos números que a cidade impõe. Não tivemos esse tempo. Pior, a Secretaria de Finanças tomou uma decisão à revelia da IMA de contratação da Fatec (Fundação de Apoio à Tecnologia, da Universidade de Santa Maria – RS) para desenvolvimento do Sistema de Informações Municipais (SIM). Por vezes eu via a IMA sendo responsabilizada pelo problemas gerados pelo SIM, mas, na verdade, não indicamos a compra deste sistema e tão pouco participamos do processo. Foi uma decisão que a Prefeitura tomou sozinha. Eu nunca vi o contrato assinado entre ela e a Fatec, deve existir, mas até hoje eu não vi. Primeiramente, a IMA foi tratada de forma acessória e só foi chamada a ter ciência após tudo já estar sacramentado. Só depois, quando perceberam que não havia estrutura para se implantar a solução, a IMA foi chamada a ajudar. A nossa posição foi a de não deixar de atender a nenhuma demanda da acionista majoritária, mas tanto o corpo técnico da IMA quanto os diretores discordavam da aquisição do SIM. Os principais problemas só começaram a ocorrer quando foi feita a migração de plataforma, de uma maneira totalmente não recomendável, sem nenhuma participação do corpo técnico da IMA. Não houve um período de funcionamento simultâneo entre os dois sistemas, o que deveria ocorrer por, pelo menos, uns seis meses, para que todas as falhas do novo pudessem ser corrigidas antes de se desligar o antigo. Isso não ocorreu. Instalaram um e desligaram o outro. Tecnicamente, só soubemos disso depois do fato ocorrido. Não tínhamos o controle da situação naquele momento e, mesmo diante de eventuais pressões por uma solução rápida para o problema do sistema tributário da Prefeitura, fica a certeza de que deveríamos ter feito uma soma de esforços para que esta busca tivesse um outro tipo de encaminhamento".

11 - Tenho visto barbaridades...

Transição de comando na IMA muda perspectiva dos projetos desenvolvidos em software livre

"O Toninho morreu! Não acredito. O Toninho morreu". O rosto do senhor de barba, nos seus 50 anos, mudou de expressão às 6h30 da manhã ao se deparar com os jornais de Campinas em uma das bancas da cidade. Parado na esquina da Rua General Osório com Avenida Francisco Glicério, o senhor Benedito Marcondes, pasteleiro da Avenida Campos Salles, leu e releu a primeira página. Antes de abrir o jornal, mais uma observação: "Nossa, ele foi assassinado" [1]. O espanto do personagem que deu vida a esta matéria publicada no Correio Popular exprime o sentimento que se abateu por toda Campinas naquela manhã de 11 de setembro, ao saber que o prefeito havia sido assassinado na noite anterior:

> *"Se acontecer alguma coisa comigo, você será a primeira mulher a se tornar prefeita na história de Campinas". Pouco menos de duas horas depois de dizer estas palavras à vice-prefeita Izalene Tiene, o prefeito de Campinas, Antonio da Costa Santos (PT), 49 anos, foi executado com dois tiros nas costas. Toninho ia da academia de seu irmão, Oficina do Corpo, na avenida Moraes Salles, para sua casa, no condomínio Jardim de Notre Dame. Pouco à frente do Shopping Iguatemi, na Rua Mackenzie, ele foi interceptado pelo assassino, ou assassinos. Fontes ligadas ao prefeito afirmam que ele estava sendo ameaçado de morte e policiais que atenderam a ocorrência avaliaram que a hipótese mais provável para o crime é uma emboscada, o que caracterizaria um crime de mando.(...)A vice-prefeita preferiu não comentar o assassinato no local do crime. O*

1-Campinas acorda de Luto - Correio Popular, 11 de setembro de 2001

primeiro homem do governo petista a identificar o corpo dentro do carro foi o chefe-de-gabinete, Gerardo Mendes de Mello. "É o prefeito. É o prefeito que está lá dentro do carro. Aconteceu uma tragédia. Ele levou tiros". (...) Os tiros foram disparados quando o prefeito passava com o seu Palio Prata por uma lombada. Dali, ele perdeu o controle da direção, atravessou a pista, arrancou uma cerca de arame e parou a uns trinta metros da pista, embaixo de um outdoor. Toninho permaneceu sentado ao volante, com o corpo caído para o lado. O carro ficou ligado. Ele estava de calção e camiseta.

A violência da morte trouxe um grande impacto para a Campinas, que demoraria algum tempo para se recuperar da tragédia, que só não recebeu uma dimensão maior porque foi abafada por um evento igualmente terrível de repercussão internacional: o atentado terrorista às Torres Gêmeas em Nova Iorque, ocorrido em 11 de setembro de 2001.

Muita dor e comoção marcaram o cortejo que acompanhou o corpo do prefeito Antonio da Costa Santos (PT). Mais de 60 mil pessoas foram às ruas se despedir de Toninho e protestar contra a onda de violência que assola a cidade. O corpo do prefeito deixou o Palácio dos Jequitibás às 16h30, levado pelo caminhão do Corpo de Bombeiros e guiado por batedores da Polícia e motociclistas da Emdec. (...) Nas principais ruas e avenidas do Centro por onde passou o corpo de Toninho, as pessoas se aglomeravam para ver e dar seu último adeus ao petista. Chuva de pétalas de rosa e de papel picado foram parte das manifestações de carinho com o ex-governante. Nas sacadas dos prédios foram estendidas faixas brancas simbolizando o desejo de paz e também negras para mostrar que a cidade estava de luto. O comércio baixou suas portas e possibilitou que todos funcionários participassem da despedida. O silêncio e a indignação da população com a morte brutal de Toninho só era quebrado pelo som das sirenes e da buzina do caminhão do Corpo de Bom-

Primeira mulher a assumir a Prefeitura de Campinas, Izalene Tiene: gestão ambígua na área da Tecnologia da Informação

Foto: Luiz Granzotto

> *beiros. Motoristas de táxi juntaram-se ao cortejo já na avenida Júlio de Mesquita buzinando, num claro protesto contra a violência. Um palhaço vestido de verde e amarelo abria o cortejo fazendo rir as crianças e emocionando os adultos que esperavam pela passagem do corpo do prefeito [2].*

A vice-prefeita, Izalene Tiene, tomou posse da Prefeitura por volta da 11 horas do dia 11, em uma cerimônia marcada pela emoção. Embora mantivesse basicamente a mesma equipe de governo, a gestão de Izalene teria reflexos na IMA. De acordo com Spinella, depois que a Izalene assumiu, "o diálogo deixou de ser estratégico, era um diálogo mais direcionado a questões táticas, na base do *vamos tentar resolver a situação*. Deixamos de ter uma conversa visando o planejamento de longo prazo. E, pensando apenas em questões imediatas, fica mais difícil para se projetar uma instituição. Passamos, então a apagar incêndios, correndo com um pires na mão tentando receber recursos para manter a empresa funcionando e, muitas vezes, sem conseguir. Acho que houve, então, um retrocesso. Não havia um direcionamento claro para onde o governo queria encaminhar a sua área de Tecnologia de Informação. Foi um período de gran-

2-Mais de 60 mil pessoas foram às ruas se despedir de Toninho - Correio Popular, 12 de setembro de 2001

de ambigüidade, com uma constante alteração entre altos e baixos. Em alguns momentos o núcleo do governo dava respostas no sentido de fazer discussões estratégicas, propiciar à IMA as condições de progresso, em outros, passava-se a ter uma visão da IMA como uma espécie de *panacéia*, capaz de resolver todos os problemas da Administração, mas, ao mesmo tempo, não se pagava aquilo que lhe era devido. Então, é como tentar extrair de uma fonte o infinito, mas sem dar condições dessa fonte ser reabastecida na sua origem.

As poucos, as pessoas mais próximas de Toninho foram deixando o governo. Isto provocou uma divisão no Partido dos Trabalhadores local, que culminou com a exoneração de Spinella da presidência da IMA, juntamente com outros três membros do primeiro escalão: o presidente da Sociedade de Abastecimento de Água e Saneamento S.A. (Sanasa), Vicente Andreu Guillo, o secretário de Cooperação Internacional, Pedro Galindo, o secretário de Desenvolvimento Econômico e Trabalho, Gerardo Mendes Melo.

Segundo a análise da jornalista Raquel Lima, do Correio Popular este ato representou a "expulsão dos últimos aliados do prefeito assassinado Antonio da Costa Santos do governo municipal" e ocorreu "uma semana depois de o grupo de Toninho decidir pela realização de prévias. A ala ligada ao prefeito morto não aceita Izalene como candidata do partido nas eleições de 2004. De acordo com o registro feito pela jornalista, Izalene defendeu sua atitude afirmando que "Campinas exige unidade na ação de governo. Frente a isto, são necessárias alterações no secretariado para que possamos dar continuidade ao projeto que a cidade elegeu. Não é tolerável que integrantes deste governo tenham uma conduta desagregadora, que a cidade não aceita e não merece" [3]. Para o comando da IMA, Izalene designou Artur Machado Scavone, que permaneceu à frente da empresa até o final de sua gestão. Scavone é jornalista e empresário. Atuava como coordenador de Comunicação da Prefeitura de Campinas desde janeiro de 2003, cargo que deixou para assumir o comando da IMA. Embora o clima político dentro do governo contribuisse para uma certa beligerância entre os grupos que ora estavam em conflito, na IMA, a transição foi tranqüila. Tanto o presidente que saía quanto o que chegava buscaram estabelecer um processo que não fosse traumático para a

3-Prefeita expulsa grupo de Toninho da Administração - Correio Popular, 04 de outubro de 2003

instituição e permitisse a continuidade das ações, cujo espírito ficou registrado no boletim interno da empresa:

> *"As alterações na direção da IMA fazem parte de um processo de gestão política e vamos nos empenhar para que não haja interrupções nos projetos que estão em andamento. Valorizamos a competência e a eficiência dos trabalhadores da empresa e nosso objetivo é fazer com que a IMA se mantenha à altura de atender, com qualidade cada vez maior, as necessidades da Administração Municipal", afirmou Scavone em seu primeiro contato com os funcionários.*
>
> *Ele destacou que, diante da queda de arrecadação que tem afetado os municípios no Brasil, inclusive Campinas, a tecnologia da informação torna-se uma ferramenta importante para garantir a otimização na arrecadação de tributos, possibilitando maior justiça e transparência.*
>
> *A ampliação e melhoria no acesso dos cidadãos aos serviços públicos é outra preocupação de Scavone, que deseja deslanchar ações que promovam processos de inclusão digital. Segundo ele, a vocação histórica de Campinas para a Ciência e Tecnologia precisa ganhar mais evidência e a busca por este objetivo deve aproximar cada vez mais a IMA e o Governo. "Juntos, devemos procurar trazer para os serviços públicos do Município um padrão tecnológico e de qualidade que já está presente em diversos outros setores da economia na região". Scavone finalizou sua apresentação com um pedido de boa vontade e união de todos na IMA na execução destes projetos.*
>
> *Ao se despedir dos trabalhadores, por sua vez, o ex-presidente da empresa, Silvio Spinella, destacou o orgulho que sente ao entregar a instituição em condições muito diferentes das que haviam no início da gestão do Governo Democrático e Popular. "Acredito não ser exagerado, nem equivocado,*

afirmar que, quando assumimos a empresa no início de 2001, ela se encontrava em um estado de decadência e abandono. Percebemos, então, que precisaríamos tomar atitudes contundentes para tirá-la daquela situação. Hoje, eu me sinto honrado em deixar uma IMA em evidente processo de ascendência", avaliou Spinella.

Ele destacou que, em sua gestão, o nome da empresa acabou associado à bandeira do software livre e ao processo de inovação social, que se apóia no uso da ciência e da tecnologia para superar as desigualdades sociais.

"A opção pelo software livre, que sempre defendemos, acabou tornando a empresa uma referência no cenário nacional", comemora.

Ele ainda destacou a construção do Portal da PMC na Internet, as reformulações no Diário Oficial, e as mudanças técnicas ocorridas na rede de dados e nos servidores da empresa, como exemplos de sucessos alcançados pela IMA durante a sua gestão [4].

Sobre a sua passagem pelo comando da IMA, Scavone ressalta que foi uma experiência gratificante, "um momento prazeroso". Ele destaca entre as ações mais importantes deste período a continuidade do projeto de recuperação econômica e financeira da IMA, lembrando que "embora o balanço da empresa ainda não alcançasse resultados positivos, conseguimos uma melhora significativa nessa área". Ele lembra que a dívida da empresa com o INSS foi renegociada e que, pela primeira vez da história da instituição, foi assinado um Contrato de Prestação de Serviços com a Prefeitura discriminado todos os serviços prestados pela IMA e estabelecendo o preço de cada serviço, tendo como base o que estava sendo praticado pelo mercado. "Este contrato representou uma mudança na relação entre a Prefeitura e a IMA, que passou a ser encarada como uma prestadora de serviços de fato, rompendo com a visão que se tinha até aquele momento de algo parecido como uma autarquia", relembra.

4-Passagem de bastão - Novo presidente da IMA mantém programa de inovação social - Interface (Informativo Interno da IMA, outubro de 2003

"Após deixar a IMA, iniciei um trabalho de assessoria

Arthur Scavone: busca de um modelo de negócios para soluções desenvolvidas em plataforma livre.

Foto: Luiz Granzotto

na área de informática para diversas prefeituras do Estado de São Paulo. Com base nesta experiência posterior, acabei revendo alguns dos pontos que defendia quando assumi a IMA, pois a minha convicção sobre a importância do Poder Público tomar para si a tarefa de organizar o controle e a gestão da informatização só aumenta. As administrações públicas precisam, como condição *sine qua non* de sobrevivência, se apropriar do controle e da guarda das suas informações. Tenho visto barbaridades sendo cometidas em diversos municípios. Geralmente, as prefeituras ficam vulneráveis diante de fornecedores que detém a propriedade dos sistemas que administram os seus dados. Como se sabe, a Lei determina que, de tempos e tempos, seja feita licitação para que o sistema continue rodando. Diante desta demanda legal, as Prefeitura são obrigadas a arcar com o ônus de fazer a mudança de um sistema que está funcionando bem, atendendo suas necessidades para outro, que pode não ser tão bom, somente porque o preço é menor. Isto é um absurdo, pela potencialidade de geração de problemas que esta decisão encerra. Não é possível que o Poder Público continue operando com gestão da informação dessa maneira. Via de regra, os sistemas são alugados e, justamente por isso, se

a Prefeitura, por um problema qualquer de caixa, deixa de pagar o aluguel, normalmente o proprietário vai lá e desliga tudo. A população que depende daquele serviço fica na mão. É diante desta experiência que tenho vivido, que estou cada vez mais convencido de que Administração Pública não pode ficar vulnerável a esta situação. Ela precisa de segurança no controle do acesso e na preservação das suas informações. Por isso, acredito que a IMA e outras empresas públicas na área de tecnologia têm que caminhar no sentido de serem donas dos sistemas de gestão das Prefeituras ou órgãos aos quais prestam serviço. A IMA tem um papel fundamental a cumprir e, nesse sentido, faço um *mea culpa*. Quando eu assumi a direção da empresa, defendi com muita ênfase que ela fosse rentável. Saímos em busca de novos clientes e iniciamos uma briga diuturna com a Prefeitura, tentando fazer com que ela remunerasse a IMA de forma justa e adequada aos serviços que prestávamos. Mas, hoje, acredito que a empresa vai ser muito mais rentável se garantir que a gestão seja transparente, facilitando o acesso à informação e sendo dona do sistema, não mais dependendo de outras instituições, mas isso pensando em uma situação ideal. Reconheço que, naquele momento, não havia uma política de governo que compreendesse esta importância e buscasse viabilizar este controle; a própria empresa não estava em um estágio que permitisse o desenvolvimento de sistemas de tamanha envergadura. Mas esse é um problema que não é só da IMA ou da Prefeitura de Campinas é um problema do Estado brasileiro. Na minha opinião, os governos federal, estaduais e municipais, deveriam se unir e buscar soluções fundadas no conceito de software livre, não na base do voluntarismo, que não funciona, mas como um novo modelo de negócio, e investir no desenvolvimento de ferramentas de gestão para serem disponibilizadas para as Prefeituras. Os recursos necessários para viabilizar um projeto como este seriam muito menores do que o que é gasto com o PMAT [5] Lastreadas por este programa, várias prefeituras gastam fortunas com a compra de sistemas que, em muitos casos, acabam não funcionando. Mas isso seria uma visão estratégica para obter uma solução para daqui a cinco, dez anos. É um objetivo maior do que simplesmente ser rentável", avalia Scavone.

5-Scavone refere-se ao Programa de Modernização da Administração Tributária e da Gestão dos Setores Sociais Básicos (PMAT) do Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES)

Além das melhorias na gestão da IMA obtidas durante a gestão de Scavone, novos avanços tecnológicos começavam a amadurecer, começava-se a colher os frutos da utilização de software livre não somente no tráfego de informações, mas também com o desenvolvimento de novas soluções para o Poder Público. Dentre essas soluções, duas se destacam: o Integre e o Gerenciamento Eletrônico de Documentos (GED).

No dia 13 de maio de 2004, a IMA entregou oficialmente para a Secretaria Municipal de Educação de Campinas a primeira fase do Integre, que possibilitou a criação de um cadastro único com os dados de todos os alunos da Rede Municipal de Educação Infantil, do Ensino Fundamental e da Fumec, fundação que se dedica à educação de Jovens e Adultos.

Com esse banco de dados único, tornou-se possível agilizar o trabalho administrativo e docente das escolas. Nele estão todas as informações relativas ao aproveitamento escolar dos alunos, como as notas e a freqüência, com a possibilidade de emissão de relatórios automaticamente. São informações que permitem aos gestores da Educação acompanhar toda a vida escolar do aluno, desde o ingresso na Educação Infantil até a 8ª Série.

Com o sistema, os professores podem ter acesso a relatórios com todos os dados dos alunos ao longo do ano letivo, subsidiando a realização de um Conselho de Classe ou outra atividade na escola. O fato de ter sido desenvolvido totalmente sobre uma plataforma de software livre e poder ser acessado por um navegador da Internet tornou o Integre uma ferramenta flexível, com um custo de implantação relativamente baixo, frente a soluções similares que estão disponíveis no mercado.

O mesmo diferencial se aplica à Solução de GED desenvolvida pela IMA. No início de 2002, a Secretaria de Finanças da Prefeitura de Campinas estava procurando uma solução que permitisse a digitalização e visualização de imagens dos documentos que compõem o cadastro do Imposto Predial e Territorial Urbano (IPTU) do Município. As soluções oferecidas pelo mercado na época tinham dois inconvenientes: não atendiam plenamente à expectativa dos

gestores e eram muito caras.

Naquele momento, a IMA estava começando a consolidar sua imagem de desenvolvedora de soluções em software livre, o que poderia viabilizar economicamente a implantação do GED na Secretaria de Finanças, uma vez que os custos com o pagamento de licenças seriam reduzidos ao mínimo. Por uma decisão estratégica, a IMA decidiu investir e viabilizou a capacitação de pessoas do seu quadro técnico para conhecer e dominar as etapas de desenvolvimento de uma solução deste tipo. Paralelamente, a área de Desenvolvimento de Sistemas se empenhou na criação de um software que possibilitasse a indexação, recuperação e visualização da imagem, de acordo com as necessidades dos clientes. A conjugação dos esforços nas duas esferas possibilitou o desenvolvimento da solução em um curto espaço de tempo e de maneira inovadora. Enquanto as soluções oferecidas pelo mercado previam a digitalização do documento e a sua entrega em um CD, não resolvendo o principal problema de Finanças, que era a disponibilidade imediata da imagem para a consulta, a solução da IMA trazia a possibilidade de que as imagens fossem inseridas em um banco de dados e a sua recuperação fosse feita através da Web. No final de 2002, a solução já estava totalmente funcional e isto a um custo cerca de um terço menor do que o mercado oferecia, o que possibilitou a digitalização de cerca de 800 mil documentos, tanto do cadastro do IPTU quanto do ISSQN. Hoje, quando necessário, estes documentos são visualizados pelos profissionais da Prefeitura no computador, eliminando a necessidade do trâmite de papel.

Outra solução desenvolvida nesse período, parcialmente com software livre, foi o Gales – Sistema de Gestão da Alimentação Escolar. O desenvolvimento do Gales teve início em 2001, ainda quando o fornecimento da Alimentação Escolar em Campinas era terceirizado e, inicialmente, esteve voltado basicamente para aspectos administrativos. Na época, cinco empresas forneciam a merenda para as escolas de Campinas. A Secretaria de Educação necessitava de um instrumento para gestão das notas fiscais que eram enviadas pelos fornecedores. A IMA iniciou, então, o desenvolvimento do sistema que, em um primeiro momento, estava voltado para a gestão das notas emitidas pelos fornecedores

e da documentação referente ao Programa de Alimentação Escolar.

Com a municipalização da Alimentação Escolar, ocorrida em meados de 2001, surgiu a necessidade de uma ferramenta que facilitasse a elaboração dos cardápios e que possibilitasse fazer simulações sobre os custos e as demandas implícitas na transição entre os dois modelos de gestão da merenda, o terceirizado ou o sob controle do Município. O Gales foi aperfeiçoado para desempenhar esta função. Hoje, por exemplo, os responsáveis pela alimentação escolar têm condições de saber quantos quilos de carne é necessário enviar para uma escola, para um período de 15 dias, considerando o cardápio que vai ser servido, o número de alunos da unidade e se vai haver feriado ou algum tipo de atividade que interfira no fornecimento das refeições.

O sucesso destas soluções desenvolvidas pela IMA trazia grandes possibilidades para que a empresa, finalmente, pudesse levar soluções a outros municípios do País. Mas, um problema passou a ocupar a mente de Scavone. Qual seria o modelo de negócio adotado pela empresa, afinal as soluções eram desenvolvidas em software livre. "Não podíamos estacionar naquela visão romântica do software livre de que, uma vez que não é proprietário não se paga pelo seu uso. Afinal, a empresa teve custos elevados para o desenvolvimento destas soluções. A filosofia do *gratuito* pode ser aplicada bem a programas genéricos, como os sistemas operacionais e suites de escritório. Temos exemplos fantásticos de como isso é viável, com o *Linux* e o *Open Office*. Mas não dá para imaginar uma comunidade na Internet desenvolvendo um software especificamente para Administrar a Rede Escolar de um município. Este trabalho não pode ser feito na base da voluntariedade. É preciso profissionalizar este desenvolvimento e, em decorrência, começa a ser necessário a remuneração pelos serviços prestados". Esta questão ainda iria tomar muito tempo de reflexão aos gestores da IMA até que fosse definitivamente equacionada. Enquanto isso, a empresa redesenhava o seu projeto de inclusão digital, até aquele momento calcado quase que exclusivamente nos Postos de Informação Participativa (PIP)[6] ".

"Nesse ponto", relembra Scavone, também permane-

6-Na prática, dentro do programa dos Postos de Informação Participativos, foram instalados, em parceria com o CPqD, dois totens de acesso à internet, um no guichê de atendimento ao contribuinte Porta Aberta, no Paço Municipal, e outro no Posto de Atendimento da Prefeitura localizado no Shopping Parque Dom Pedro

Foto: Arquivo IMA

Ao lado, fachada da sede atual da IMA, no bairro Cambuí, em Campinas. Abaixo, à esquerda, IMA-Conecta, van com conexão na Internet para descentralização do atendimento. Abaixo à direita, Unidade Primavera do projeto Telecentros Campinas.

Foto: Tomas May

Foto: Valéria Abras

cia ainda uma visão um tanto incipiente de que bastava disponibilizar o acesso à Internet que a inclusão se processaria. Havia um equívoco nesta maneira de pensar, pois a experiência demonstrava que não era só disponibilizar o acesso indistinto, pois muitas pessoas sequer são familiarizadas com a tecnologia. Nesse sentido, os PIPs se revelaram inoperantes, pois, de uma maneira geral, só acessava a máquina quem já sabia navegar. E acessava não em busca de informações do Poder Público, mas em busca de lazer ou outros tipos de informação. Acreditávamos que, mais do que disponibilizar o acesso à Internet pura e simplesmente, tínhamos que viabilizar o acesso às informações do Estado. Foi, então, que a idéia do PIP evoluiu para um outro produto: o IMA Conecta".

Scavone refere-se ao que ele chamava carinhosamente de "meu viaduto", o projeto que marcaria a sua passagem

na direção da empresa. O IMA Conecta é uma van especialmente adaptada para servir de Posto de Atendimento Móvel da Prefeitura. O seu lançamento, ocorrido em 19 de agosto de 2004, foi registrado pelo Correio Popular:

> *Os moradores dos bairros de Campinas que precisam solicitar serviços públicos podem recorrer a uma van equipada com computadores conectados à Internet. A unidade móvel começou a funcionar ontem e no primeiro dia estava no hipermercado Extra Amoreiras, no Jardim Santa Lúcia.*
>
> *O novo serviço foi desenvolvido pela Informática de Municípios Associados S.A. (IMA), em parceria com a Sociedade de Abastecimento de Água e Saneamento (SANASA). O objetivo do projeto é descentralizar o atendimento e facilitar o acesso da população de Campinas às informações disponíveis na Internet, segundo Arthur Scavone, presidente da IMA. Dessa forma, a população poderá ser atendida e solucionar questões referentes ao Imposto Predial e Territorial Urbano (IPTU), Imposto Sobre Serviços (ISS), entre outros serviços feitos via Internet no Guichê 3 da Prefeitura.*
>
> *Os moradores serão atendidos por funcionários da Secretaria Municipal de Finanças, habilitados a solucionar dúvidas referentes aos tributos municipais, e por um funcionário do Serviço de Atendimento ao Cidadão (156), fornecido pela IMA. Este atendente terá acesso a um banco de dados com informações sobre os serviços prestados pela Prefeitura e por outros órgãos públicos, em nível estadual e federal. (...) "A intenção é levar o serviço onde o cidadão mora. Descentralizar e otimizar, mas também permitir que as pessoas tenham acesso à Internet quando necessário", afirmou Scavone. Ele disse que a partir de setembro a van disporá de conexão sem fio à rede, o que permitirá que ela percorra outros bairros.*
>
> *Na primeira hora de operação, ontem, das 11*

horas ao meio-dia, cerca de 30 pessoas foram atendidas na unidade móvel no Extra [7].

Outra ação na área de inclusão digital, cujos entendimentos haviam iniciado ainda na gestão de Spinella, só floresceu após Scavone ter assumido a Presidência da IMA: o Projeto Telecentros Campinas (TCC) . Em parceria com a Ceasa, foi implantada a que deveria ter sido a primeira, mas acabou sendo a única unidade do Projeto. O Projeto TCC visava criar centros de inclusão digital, que disponibilizasse acesso livre e gratuito à Internet, bem como cursos de introdução à informática para a população. Esta primeira unidade foi batizada de Unidade Primavera e fica próxima ao Mercado de Flores da Ceasa. Segundo um texto jornalístico publicado no Diário Oficial[8]: A escolha da Ceasa para começar o programa não foi por acaso. A Central está localizada ao lado de um dos maiores bolsões de pobreza da cidade, onde mora boa parte da comunidade que trabalha na empresa. O Telecentro Primavera poderá ser utilizado pelos funcionários da Central e dos permissionários, um público estimado em cinco mil pessoas. "Será um local onde as pessoas terão oportunidade de conhecer e desenvolver habilidades, enfim, um espaço para aprender a aprender", afirma Adalete Maria Lopes, analista de sistemas da Ceasa.

A unidade funcionará com cinco computadores e três pessoas para monitoramento, de segunda a sexta-feira das [8] às 16 horas. Para o diretor presidente da IMA, Artur Machado Scavone, a empresa tem como uma de suas principais missões utilizar a tecnologia em benefício da população, contribuindo para diminuir as desigualdades sociais. "Muitas pessoas encontrarão nas unidades do TCC um canal de acesso ao conhecimento e à cidadania digital. Essas unidades serão espaços comunitários, nos quais o poder público oferece a estrutura, funcionários, manutenção e outros recursos e a própria comunidade se responsabiliza pela conservação e bom funcionamento [9].

Antes de deixar a presidência da IMA, Scavone ainda seria o responsável por uma nova mudança da empresa, que deixou o Pólis de tecnologia do CPqD e instalou sua sede no Bairro do Cambuí. A mudança se justificava em função dos valores de locação no Pólis serem muito elevados, o que es-

7-Van descentraliza atendimento da Prefeitura - Correio Popular, 20 de agosto de 2004

8-De julho de 2003 a dezembro de 2004, por uma demanda do Departamento de Comunicação da Prefeitura de Campinas, o Diário Oficial do Município passou a ser impresso em formato germânico, com cores e diversas páginas contendo notícias da Prefeitura de Campinas

9-Prefeitura inaugura na Ceasa primeiro Telecentro da cidade - Diário Oficial do Município, 10 de fevereiro de 2004

tava inviabilizando a transferência dos profissionais da área de infra-estrutura de telecomunicações e redes, que ainda se encontravam instalados no sub-solo do Paço Municipal, para a sede da empresa. Além de possibilitar a união de todas as áreas e equipamentos da IMA em um mesmo local, a mudança para a nova sede representou uma economia de aproximadamente 30% nos custos da empresa com aluguel, transporte, manutenção e outros insumos. Além disso, foi estabelecida uma conexão via fibra ótica entre a empresa e a Prefeitura de Campinas, o que melhorou e reduziu custos com o tráfego de informações entre as duas instituições.

12 - A IMA chega à maturidade empresarial...

Após crise, novo modelo de gestão fortalece a empresa, que volta a apresentar bons indicadores

A primeira mulher a administrar Campinas chegou ao final do seu mandato com um índice de popularidade baixo. Uma pesquisa realizada pelo Datacorp, instituto ligado à Rede Anhangüera de Comunicação, apontou que seu governo era avaliado como péssimo ou ruim por 57% do eleitorado da cidade. Apenas 9,5% avaliaram a administração de Izalene Tiene como ótima ou boa [1].

A pesquisa foi realizada a quatro meses da prefeita deixar o cargo para o seu sucessor, Hélio de Oliveira Santos, que seria eleito em novembro daquele ano.

Ao assumir a Prefeitura, obtendo 52,63% dos votos válidos, Dr. Hélio, em cerimônia ocorrida no Teatro Interno do Centro de Convivência Cultural, no dia 1º de janeiro de 2005, fez a leitura do compromisso de posse.

Ele lembrou em seu discurso que começou a estudar a cidade dois anos antes das eleições e que tinha um diagnóstico preciso sobre Campinas. Reafirmou o compromisso de criar mais empregos, combater a violência e a "informalidade territorial". Sobre as dívidas da cidade, o novo prefeito pregou a renegociação e, alertando os novos secretários, mandou que não fosse pago nada sem renegociar e que fossem feitas apenas contratações emergenciais [2].

Foi assim que o Dr. Hélio anunciou "uma política de economia de guerra para os próximos 90 dias, período no qual a Prefeitura só vai comprar e pagar o que for estritamente essencial e contratará apenas o que tiver caráter emergencial. Vamos economizar com muito rigor, definiu o prefeito, que estabeleceu uma missão para cada um de seus secretários municipais, também empossados [3]."

No mesmo dia, o engenheiro Bruno Vianna, que foi

1-57% rejeitam o governo de Izalene - Correio Popular, 16 de agosto de 2004

2-Hélio e vereadores são empossados - Correio Popular, 02 de janeiro de 2005

3-Hélio assume e promete economia de guerra - Correio Popular, 02 de janeiro de 2005
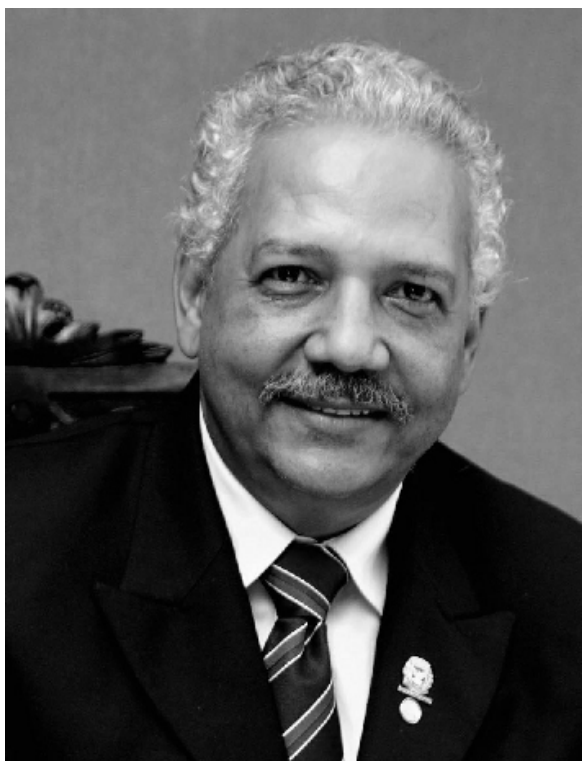
Foto: Luiz Granzotto

Hélio de Oliveira Santos: exigência de profissionalização na gestão da empresa.

CEO do Genius Instituto de Tecnologia, diretor da Telemar e da Vésper, ex-CPqD e professor de Marketing no MBA da FGV, assumiu a presidência da IMA. Naquele início de gestão, as expectativas do novo prefeito para com a IMA não podiam ser melhores. Hélio, que é médico, chegou a fazer uma alusão de que a empresa de economia mista seria "o pulmão" da Prefeitura, ressaltando a importância da tecnologia para a implementação dos programas de governo. Tanto que, já no primeiro dia de trabalho, determinou a secretários de diversas áreas que entrassem em contato com a IMA para que, conjuntamente, pudessem elaborar soluções tecnológicas para algumas demandas do novo governo que se instalava.

A lua-de-mel entre o novo prefeito e a IMA, no entanto, não durou muito tempo. Ao fazer um balanço dos 10 primeiros dias de seu governo, Dr. Hélio disse aos jornalistas que estava estudando o que fazer com a IMA, não descartando, inclusive, a possibilidade de seu fechamento.

O prefeito Hélio de Oliveira Santos (PDT) aguarda relatório previsto para ser concluído quinta-feira sobre a Informática dos Municípios Associados (IMA) para definir se irá fechar ou manter a empresa que pertence à Prefeitura de Campinas. Segundo o pedetista, a empresa, além de ser deficitária, não é eficiente na prestação de serviços.

O prefeito foi categórico ao afirmar terça-feira que, se houver atraso ou erro na emissão dos 360 mil carnês do Imposto Predial e Territorial Urbano (IPTU), previstos para serem confeccionados este mês, irá encerrar as atividades da empresa, fundada em julho de 1976.

Entre alguns dos problemas apontados pelo pedetista estão: 1) dificuldade de se estabelecer uma comunicação adequada utilizando a Tecnologia da Informação (departamentos da Prefeitura não são interligados pela rede de informática); 2) problemas na inserção de dados dos impostos, como o IPTU e o Imposto sobre Serviços de Qualquer Natureza (ISSQN), o que provoca evasão de divisas municipais. O prefeito citou ainda que houve demora em solucionar o problema de "invasão de vírus" nos computadores da Administração Municipal. A solução ocorreu após uma semana da infecção.

"A IMA é um caso sério. O resultado prático tem mostrado que não tem sido eficaz. É preciso trabalhar a questão pública com eficácia. Não posso permitir que haja evasão pública, quando temos tantas necessidades sociais para serem resolvidas", ressaltou o pedetista [4].

Havia explicações bem fundamentadas para todas as questões que incomodavam o prefeito naquele momento, pelo menos no que se refere a aspectos técnicos. Mas, por outro lado, o primeiro diagnóstico feito por Vianna sobre a situação financeira encontrada não foi muito animador. O Tribunal de Contas do Estado (TCE) havia rejeitado as contas da empresa referentes a 2002 e tudo indicava que as contas

4-Prefeito admite possibilidade de fechar a IMA - Correio Popular, 12 de janeiro de 2005

do ano seguinte seriam igualmente vetadas. Apesar de a empresa ter registrado lucro no primeiro ano da gestão anterior, nos três anos seguintes conheceu prejuízos crescentes [5].

No entendimento do TCE, a situação se agravava diante do irrisório capital social da empresa, na época estipulado em R$ 54 mil, um valor ínfimo diante do porte que a IMA havia adquirido ao longo de seus 28 anos de existência.

As dúvidas de Hélio sobre a viabilidade ou não da empresa só aumentaram após ter conhecimento destes dados. Para tomar uma decisão, ele determinou que a nova direção fizesse um estudo preliminar, para servir de embasamento às futuras ações:

"Inicialmente", conta Bruno Vianna, "pudemos perceber que, embora houvesse muitos problemas de gestão na empresa, o propósito com o qual ela fora criada permanecia atual. Procuramos o prefeito com o objetivo de demonstrar que a IMA tem um papel importante a cumprir, que municípios do porte de Campinas possuem suas empresas municipais da área de tecnologia e que a Prefeitura não poderia abrir mão da IMA, sob pena de ver a situação de seu parque tecnológico deteriorar ainda mais. Não estava, porém, defendendo a maneira como ela vinha sendo administrada até então. Era preciso profissionalizar a gestão da empresa, que mantinha uma relação que eu chamei de "incestuosa" com a Prefeitura."

Diante dos argumentos da Presidência da empresa, o prefeito determinou um prazo de 30 dias para que fosse elaborado um plano de saneamento financeiro e que se demonstrasse efetivamente a viabilidade técnica e econômica da IMA. Paralelamente, o foco da discussão, pautada agora pela imprensa, voltava-se para o Sistema de Informações Municipais:

No dia 14 de fevereiro, uma pane afetou o atendimento do IPTU. Ela foi gerada porque os atendentes da Prefeitura não conseguiam acessar o sistema, devido a uma falha de comunicação da Fatec, que havia desativado os códigos de acesso ao programa sem avisar a IMA, causando um atraso de cerca de 40 minutos no atendimento à população. O fato contribuiu para o agravamento da situação, e, então, a Câmara de Vereadores tomou a iniciativa de avaliar o que es-

5- Em 2001, o lucro da IMA foi de R$ 73,5 mil reais. Em 2002, o prejuízo foi de R$ 141,5 mil. Em 2003, o balanço novamente foi negativo: R$ 1.376,4 mil. Em 2004, o prejuízo foi ligeiramente menor: R$ 545,4 mil

tava acontecendo. O primeiro passo nessa direção foi dado pela Comissão de Administração Pública, que convocou o presidente da IMA para prestar informações. Na ocasião, um dos membros da comissão, o vereador Artur Orsi [6], defendeu que, "em vez de ameaçar a empresa de fechamento", o Executivo deveria exigir dos técnicos da Universidade Federal de Santa Maria, no Rio Grande do Sul, a solução definitiva de todos os problemas apresentados pelo programa de computação Sistema de Informações Municipal (SIM) desde a sua compra. O problema da informática da Prefeitura não se chama IMA, se chama SIM. O prefeito tem que dar um prazo para ser resolvido e, se não tiver resposta satisfatória, cobrar na Justiça as perdas provocadas pelo programa, que não funciona", afirmou Orsi [7].

No dia 10 de março de 2005, a direção da IMA apresentou à Prefeitura de Campinas a proposta de um novo modelo de gestão para a empresa que, em linhas gerais, propunha um ajuste no quadro de funcionários, cortes em despesas administrativas, fortalecimento da estrutura de capital, foco em ações de melhoria de qualidade e melhoria no desempenho financeiro da instituição. As medidas foram anunciadas em uma entrevista coletiva no salão azul da Prefeitura de Campinas:

> *A adoção de um novo modelo de gestão e o fortalecimento de sua estrutura de capital são os caminhos apontados pela IMA - Informática de Municípios Associados S/A para, ainda durante 2005, reverter os maus resultados financeiros dos últimos anos, que fizeram o Tribunal de Contas do Estado reprovar as contas da empresa em 2002.*
>
> *Por determinação da Prefeitura de Campinas, sua acionista majoritária, o Conselho de Administração da IMA aprovou o plano de ação proposto pela Diretoria, que tem como meta, ainda em 2005, tornar a empresa equilibrada economicamente e tecnicamente competitiva.*
>
> *O presidente da IMA, Bruno Vianna, apontou os principais problemas que vinham afetando a saúde financeira da empresa, tais como a falta de cri-*

6-Artur Orsi é filho de Edivaldo Orsi, que foi prefeito de Campinas e diretor-administrativo da IMA

7-Presidente da IMA é convocado pela Câmara - Correio Popular, 16 de fevereiro de 2005

térios comerciais para a realização de negócios, a dependência em relação a um só cliente, a Prefeitura de Campinas, e o capital social irrisório, que não reflete o porte econômico da instituição.

"Diante desta situação, a Prefeitura tinha duas alternativas: ou fechava a empresa, ou adotada um novo modelo de gestão", afirmou Vianna, destacando que a IMA tem um papel estratégico a desempenhar e que conta com um quadro de profissionais altamente qualificados. Para ele, a IMA precisa atender com qualidade e competitividade o seu principal cliente, que é a Prefeitura de Campinas.

A opinião de Vianna foi compartilhada pelo Secretário de Finanças do Município, Francisco Esquef. "Como uma empresa privada, a IMA tem que atuar dentro das regras de mercado. Tem que ter produtos e serviços de qualidade, com preços competitivos. Para atingir esta meta é preciso um profundo processo de reestruturação, mas muitas empresas passaram por isso recentemente e, hoje, são modelos de eficiência", avaliou Esquef, citando a Embraer e a Ford como exemplos.

Uma das medidas anunciadas será o fortalecimento da estrutura de capital da empresa, com um aporte contábil de cerca de R$ 2 milhões, que será feito pela Prefeitura. Esse montante corresponde a uma dívida que a IMA tem para com a Prefeitura em virtude desta ter assumido os débitos da empresa com o INSS.

Ao invés de executar a dívida, a Prefeitura fará um aporte destes recursos na empresa, elevando seu capital social dos atuais R$ 54 mil, para perto de R$ 2 milhões.

"É uma medida necessária para viabilizar economicamente a empresa, possibilitando que ela participe de licitações e revertendo um dos pontos que levaram o TCE a rejeitar suas contas de 2002", explicou Vianna.

Para atingir as metas acordadas com a Prefeitura, a IMA necessitou reorganizar seu quadro de funcionários. Para tanto, foi preciso reduzir em 27% o quadro de funcionários e em 26 % a Folha de Pagamento. "Ao todo, foram dispensados 45 trabalhadores", contabilizou Vianna. (...)

"Esta foi uma medida muito difícil de ser tomada, mas gostaria que a sociedade não analisasse a questão pelo ângulo dos 45 que, infelizmente, foram dispensados, mas sim atentasse para o fato de que 145 postos de trabalho foram preservados e a empresa foi mantida. Isto só está sendo possível através desta reestruturação", afirmou o Coordenador de Comunicação da Prefeitura, Francisco de Lagos, que também participou da coletiva [8].

O novo modelo de gestão da IMA buscava conquistar a credibilidade e a confiança do principal cliente da empresa, a Prefeitura Municipal de Campinas, através da excelência nos serviços prestados. Com esse objetivo, foi feita uma reestruturação da área técnica e criada uma gerência comercial, com analistas de negócios dedicados a compreender as necessidades de cada secretaria. Esta gerência comercial também passou a ter a missão de ampliar a carteira de clientes da empresa, buscando levar as soluções desenvolvidas pela IMA a outros municípios e órgãos que delas necessitem. Para tanto, também foi imprescindível pensar no empacotamento dos sistemas em funcionamento em Campinas, tornando-as produtos que possam ter penetração no mercado. Foram feitas análises visando colocar os preços e a qualidade dos serviços prestados em um nível que permitisse à IMA ter condições de competir com as outras empresas do mercado, buscando a lucratividade como forma de garantir o seu sustento, fortalecimento e crescimento.

Com a implantação do novo modelo de gestão, a relação entre a Prefeitura e a IMA voltava a se normalizar. Agora, havia uma linha de atuação bem definida para fortalecer a empresa, que contava com a aprovação da sua acionista majoritária. No Legislativo Municipal, no entanto, diante dos problemas que o software de gestão tributária estava gerando para o Município, os vereadores se viram impulsionados

8-Informática de Municípios Associados adota novo modelo de gestão - Portal da Prefeitura de Campinas, 10 de março de 2005

a criar uma Comissão Especial de Estudos (CEE) para averiguar a situação da IMA de uma maneira geral e o próprio SIM, o que ocorreu no dia 02 de março de 2005.

Quando o presidente da IMA compareceu à Câmara para a sua primeira audiência, no dia 18 de março de 2005, o novo modelo de gestão da empresa já começava a ser implantado. A audiência havia sido solicitada pela Comissão de Administração da Câmara e não estava, ainda, relacionada aos trabalhos da CEE, mas mesmo assim despertou o interesse dos membros da Comissão. Na oportunidade, Vianna afirmou que a constituição de um sistema capaz de gerenciar as finanças de uma cidade do porte de Campinas necessariamente envolve um significativo grau de complexidade. Ele lembrou que o SIM já era o sexto sistema que Campinas adquiria ou desenvolvia para desempenhar esta função, e que, após três anos de implantação, ainda não conseguia desempenhar a missão de forma satisfatória.

Vianna esclareceu que a IMA não teve participação na escolha do sistema e que foi somente a partir do momento em que começaram a ocorrer dificuldades na sua implantação, que a empresa foi chamada a contribuir no processo de implantação. Ele arrolou alguns dos avanços obtidos a partir de um trabalho intenso desenvolvido pelos técnicos da IMA, como por exemplo a emissão de carnês de IPTU que, em 2005, havia apresentado uma porcentagem de erros baixa, na média do que ocorre com outras cidades do porte de Campinas.

> *O principal problema com o SIM atualmente é a sua instabilidade, o que provoca paradas constantes no sistema, acarretando interrupção no atendimento e filas no guichê de atendimento da Prefeitura. Para amenizar a situação, IMA e Fatec mantêm dois técnicos de plantão no Porta Aberta, prontos para atuar rapidamente em caso de queda do Sistema, mas isto não resolve o problema", disse Vianna, esclarecendo que a empresa de economia mista do município já está avaliando alternativas ao SIM.*
>
> *"O que podemos garantir é que nenhum sistema será adquirido e trocado às pressas. Vamos*

analisar sistemas que já funcionam em cidades de grande porte, bem como as implicações de uma nova migração. Após ponderarmos estes fatores, poderemos apontar o caminho para dotarmos Campinas de um Sistema Tributário à altura das suas necessidades. Se ocorrer, será uma troca consciente, a solução definitiva", concluiu Vianna [9].

No dia 15 de setembro de 2005, a Comissão Especial de Estudos da Câmara aprovou o relatório final sobre a situação da IMA. Após apresentar algumas considerações preliminares, o relatório faz um histórico de como a gestão de Bruno Vianna encontrou a empresa, com "um caixa zerado e um prejuízo acumulado de R$ 3.889.000,91[10], salientando que as contas do exercício de 2002 foram rejeitadas pelo Tribunal de Contas do Estado de São Paulo, que também teria indicado pela inviabilidade econômico-financeira da empresa. (...) Com estas informações, o Prefeito Municipal chegou a mencionar a possibilidade do fechamento da empresa, conforme noticiado na imprensa local". O relatório prossegue ressaltando que "apesar da situação financeira da IMA ser delicada, por várias vezes foi verificado, através das declarações dos ex-presidentes, bem como do atual, que a empresa possui um corpo técnico profissional da melhor qualidade, pessoas altamente especializadas que possuem experiência e competência suficientes para desenvolver programas e serviços de alta qualidade". Com relação ao Sistema de Informações Municipais, o relatório afirma que ele foi adquirido no exercício de 2001, por iniciativa do então secretário Municipal de Finanças, Sr. Luiz Carlos Fernandes Afonso, conforme se depreende do protocolado no. 64.966-2001, iniciado naquela secretaria, por meio de ofício datado de 17 de outubro de 2001, no qual é solicitada a elaboração de convênio entre a Prefeitura Municipal de Campinas e a Fundação de Apoio à Tecnologia e à Ciência – FATEC (fls. 11 do protocolado citado). Outro ponto a ser destacado refere-se à falta de documentação comprovando que o produto objeto do contrato entre a Prefeitura e a FATEC, o sistema SIM, possuía reconhecida comprovação de qualidade e funcionamento destacados no mercado de software. Pelo contrário, não foi juntado qualquer atestado de bom

9-Presidente da IMA esclarece situação do SIM a vereadores - Portal da Prefeitura de Campinas, 18 de março de 2005

10-Ao longo de 2005, a nova gestão da empresa se deparou com valores de contingências imputáveis ao exercício anterior na ordem de R$ 2,174 milhões, que elevaram o prejuízo acumulado real encontrado pela nova gestão para R$ 5,741 milhões

funcionamento ou referência positiva do software SIM. Informações colhidas pela presente comissão dão conta que a única cidade no Brasil que se tinha notícia da utilização do SIM era o município de Pelotas, que adquiriu o programa no mesmo ano que foi utilizado no município de Campinas, conforme se verifica em minuta juntada aos autos [11].

Após estas análises, o relatório apresentava suas conclusões:

> *1- Inobstante a IMA (Informática dos Municípios Associados S.A) possuir um prejuízo acumulado de quase 4 milhões de reais, medidas saneadoras foram adotadas, no sentido de evitar o aumento do déficit orçamentário, sendo certo que existe a previsão de superávit para o exercício financeiro de 2005, diante das medidas de redução de despesas adotadas pela diretoria da empresa;*
>
> *2- Pelas informações prestadas por inúmeras autoridades, todas são unânimes em destacar a elevada capacidade técnica e qualificação profissional dos funcionários da empresa IMA;*
>
> *3- Foi descartado pelo atual Presidente, Sr. Bruno Vianna, qualquer medida visando fechar a empresa, como noticiado no início do ano pelo Prefeito Municipal, tendo em vista acreditar na viabilidade da empresa a médio e longo prazo, principalmente com a elaboração de um plano visando inserir a IMA no mercado, com o oferecimento de seus produtos acabados e o desenvolvimento da área comercial da empresa [12].*

Após os estudos e entrevistas realizadas, o relatório, de autoria do vereador Artur Orsi, jogava definitivamente luz sobre a questão do Sistema Tributário de Campinas. Enquanto isso, a IMA começava a colher os primeiros frutos de seu novo modelo de gestão e caminhava para o que Bruno Vianna chamou de maturidade empresarial.

O marco inicial desta virada foi a premiação recebida pela IMA na Infoimagem 2005, o segundo maior evento do mundo na área de Gerenciamento Eletrônico de Documen-

11-Relatório da CEE da Câmara Municipal sobre a IMA, 15 de setembro de 2005

12-Relatório da CEE da Câmara Municipal sobre a IMA, 15 de setembro de 2005

Bruno Vianna: empresa viável e importante desde que administrada dentro das regras de mercado em tudo que a legislação permitir.

Foto: Valéria Abras

tos (GED), promovido pelo Cenadem. A solução desenvolvida para a secretaria de Finanças foi premiada na categoria "Iniciativa do Ano", prêmio que, em edições anteriores, foi concedido a empresas como Xerox e Kodak.

Na seqüência, outras boas notícias deixavam transparecer que a situação começava a mudar a favor da IMA: a empresa voltou a dar lucro e obtinha suas primeiras vitórias em licitações. Durante o mês de agosto de 2005, em um espaço de menos de 20 dias, a IMA participou de quatro processos licitatórios, vencendo dois integralmente e um parcialmente, todos referentes à área de serviços gráficos. Mais do que o aporte financeiro garantido pelos novos contratos, o fato de vencer estas licitações deixou claro que a empresa tinha preços competitivos e estava em condições de conquistar seu espaço no mercado. A criação de um sistema de formulação de preços com base em mercado, bem como a determinação e controle de custos que viabilizem os preços praticados, foi decisiva para mudar a imagem de "careira" existente até mesmo em empresas ligadas à prefeitura, que voltaram assim a buscar soluções na IMA.

A IMA também viu o destaque nacional que recebeu ao

longo de sua trajetória receber novo fôlego, quando participou da criação e integrou a primeira diretoria da Associação Brasileira de Entidades Municipais de Tecnologia da Informação e Comunicação (Abemtic), que ocorreu em 21 de agosto, em Porto Alegre-RS, durante o I Encontro Nacional de Tecnologia da Informação para Governos Municipais. Os objetivos da Abemtic são fomentar o intercâmbio de experiências e soluções entre os associados e a realização de estudos e pesquisas na área e Tecnologia da Informação e de Comunicações.

Paralelamente a estes sinais de recuperação que a empresa apresentava, novas soluções tecnológicas para problemas dos órgãos da Prefeitura de Campinas foram desenvolvidas. Uma dessas soluções, inédita no Brasil, contribuiu para que a Prefeitura de Campinas pudesse iniciar o processo de execução judicial da Dívida Ativa do Município. Para viabilizar a cobrança, a Secretaria Municipal de Assuntos Jurídicos necessitava emitir cerca de 80 mil cartas. Cada uma destas cartas geraria um processo judicial de cobrança e, portanto, receberia um número protocolar, que é estabelecido pela Prodesp, empresa de processamento de dados do Estado de São Paulo. A partir do número fixado pela Prodesp, os processos são encaminhados para uma das duas Varas da Fazenda Pública de Campinas.

Um intercâmbio tecnológico proposto pela IMA à Prodesp permitiu que a numeração e a distribuição dos processos fosse feita de forma eletrônica. Isto possibilitou um maior controle sobre a numeração e sobre para qual Vara o processo havia sido encaminhado. Este controle foi importante porque a documentação deveria ser assinada por dois diferentes juízes, dependendo da Vara a que o processo fosse remetido. Além disso, deveria conter a assinatura de funcionários da Secretaria de Finanças e de procuradores da Prefeitura de Campinas, um trabalho que demandaria um tempo enorme destes profissionais e poderia inviabilizar a cobrança dentro do prazo estipulado pela Administração Municipal.

Pelo número do protocolo, então, foi possível saber qual juiz deveria assinar os respectivos processos, o que permitiu que a IMA criasse um sistema de assinatura a laser,

com autenticação digital garantindo a validade jurídica do documento, pelo qual todas as assinaturas foram digitalizadas e incorporadas eletronicamente. Este trabalho foi, em seus aspectos jurídicos, supervisionado e aprovado pelos juízes, que se certificaram da segurança em todo o processo, e homologado pela respectiva Corregedoria. Toda esta estratégia foi implementada pela IMA em curto espaço de tempo, o que viabilizou a cobrança da dívida dentro do prazo, colaborando para o incremento da receita do Município.

Outras soluções acabaram facilitando a implantação de programas sociais da Prefeitura de Campinas. Foi o que ocorreu quando a Prefeitura iniciou a distribuição gratuita de uniformes aos alunos da Rede Municipal de Ensino. Para possibilitar a distribuição do material era necessário coletar e totalizar os dados sobre a quantidade necessária e o tamanho de cada peça do vestuário destina aos alunos das diversas escolas municipais, uma atividade extensa e demorada caso tivesse que ser feita manualmente. A IMA desenvolveu um formulário eletrônico com essa finalidade. Ele foi disponibilizado no Integre, Sistema de Gestão Integrada da Rede de Ensino, utilizado pela Prefeitura. Cada escola inseriu no sistema os dados referentes aos tamanhos das peças do uniforme utilizados por cada aluno. A partir dos dados inseridos, o sistema possibilitou a totalização de quantas peças de determinado tamanho foram necessárias para atender uma classe, uma série, uma escola, ou mesmo toda a Rede Municipal.

Nesse período, a empresa ainda forneceu uma solução completa para o recadastramento dos beneficiários do Bolsa Família, auxiliou no processo de remoção dos professores da Rede Municipal de Ensino, no cadastramento de servidores municipais interessados em moradia e planos de saúde, no desenvolvimento do programa Jovem.com, de inclusão digital e na instalação de laboratórios de informática em 19 escolas municipais.

As ações voltadas à responsabilidade social e inclusão digital da empresa também ganharam um novo rumo. A partir de uma parceria entre a IMA, o Centro de Educação Profissional de Campinas Prefeito Antonio da Costa Santos-Ceprocamp, o Instituto Efort e Furnas Centrais Elétricas, foi

Foto: Arquivo IMA

Ao Lado, estande da IMA no Conip-2005. Abaixo, à direita, usuário do Centro de Acessibilidade Total. Abaixo, à esquerda, prêmio Cenadem, recebido pela IMA por solução de gerenciamento eletrônico de documentos

Foto: Arquivo IMA

Foto: Arquivo IMA

possível implantar o primeiro Centro de Acessibilidade Total (CAT) de Campinas. O projeto foi o segundo do gênero e o mais completo no País e tem o objetivo de capacitar portadores de deficiência e necessidades educativas especiais no uso dos recursos de informática para que, desta forma, tenham melhores condições de inserção no mercado de trabalho. O CAT também desenvolve programas de apoio à reabilitação, com equipamentos e softwares que permitem o uso dos computadores por portadores de diversos tipos de necessidades, sejam visuais, auditivas ou motoras, contando com atendimento especializado e programas de estimulação física e sensorial. A IMA coordenou o projeto e forneceu

todo o apoio técnico necessário à implantação do Centro.

Em 26 de dezembro de 2005, o prefeito Hélio de Oliveira Santos sancionou a Lei no 12.451, que possibilitou o fortalecimento da estrutura de capital da empresa. Pela lei, aprovada pelo Legislativo Municipal, a Prefeitura de Campinas ficou autorizada a utilizar recursos orçamentários para aumentar o capital da IMA com um aporte de R$ 2,748 milhões. Deste montante, como previsto, R$ 2,148 milhões vieram do acerto de contas com a Prefeitura, que, em 2001, negociou uma dívida da IMA com o INSS. Os outros R$ 600 mil seriam integralizados diretamente pela Prefeitura.

Coroando todo esse processo, a IMA reverteu a série de balanços negativos apresentada nos últimos anos, fechando 2005 com um lucro de R$ 323 mil [13].

Sobre este período recente da história da empresa e os fundamentos da nova visão estratégica da IMA, Vianna afirma que, quando assumiu a IMA, encomendou uma pesquisa de opinião com os empregados e buscou envolver seus profissionais em um debate sobre o que era a IMA:

"Perguntamos quais eram os principais problemas e as carências mais urgentes da empresa; quais eram suas principais virtudes e o que era necessário para que ela pudesse ir além do que estava oferecendo. Recebemos a contribuição de uma grande quantidade de técnicos. Foi a partir dessa discussão sobre quem somos que nós delineamos as ações de planejamento estratégico para o futuro da empresa. Não foi difícil identificar o grande diferencial da empresa. Ela possui 30 anos de experiência na prestação de serviços para o setor público, um conhecimento que constitui a sua vantagem competitiva. Fábricas de software existem em profusão no mercado, mas dificilmente conhecem tão bem quanto a IMA as necessidades e o funcionamento de uma Prefeitura. Vimos que estas qualidades teriam que ser valorizadas. A IMA deve utilizar este conhecimento que tem, tornando-se uma provedora de soluções, cuja tecnologia pode ser desenvolvida por ela mesma ou por parceiros. Ela tem que saber como resolver, da melhor forma, os problemas de seus clientes e, quando necessário, saber obter no mercado os elementos necessários. Mas para chegar a um novo patamar, precisamos desenvolver ações de vários níveis. Na área de

13-As projeções feitas no início da gestão apontavam que, se nada fosse feito para sanear as finanças da empresa, a IMA teria um prejuízo de cerca de R$ 1,5 milhão em 2005

tecnologia, imperava uma confusão generalizada sobre o que era software livre. Percebi que o discurso inflamado que deu à IMA posição de destaque na área, embora respaldado em grande liderança técnica, não tinha sustentação mercadológica. Muitas das soluções ditas livres, na verdade, não se enquadravam na definição de software livre. Estudamos a legislação, descobrimos que não é o software que é livre e sim a forma de contrato, que impede a cobrança de licenças. Há necessidade de todo um cuidado jurídico ao lidar com esta questão pois existe um fenômeno de contaminação, quando se parte de uma licença livre para compor uma solução. Resolver esta questão era uma pré-condição para podermos buscar a ampliação do espaço da empresa no mercado, o que é facilitado com a utilização de plataformas livres sobre as quais se apóiam as soluções da IMA, já que a estrutura livre reduz em muito o custo de implantação. Aliás, era esta a vontade latente quando assumimos a direção da empresa: ir em busca do mercado. Mas quando tentamos definir o que poderíamos vender, esbarramos no fato de que a IMA havia desenvolvido bons sistemas, mas estes não estavam ainda em condições de serem comercializados. Precisávamos desenvolver ações nas áreas mercadológica e de produto. Para chegarmos a ser provedores de soluções, tínhamos antes que transformar estes sistemas em produtos. Foi então que priorizamos os sistemas que despertavam maior interesse no mercado, o Gerenciamento Eletrônico de Documentos e o Integre, que passou a englobar a gestão escolar, o controle de matrícula georreferenciada e a gestão da alimentação escolar, este último totalmente reformulado para plataforma Web. Vimos que o Integre tinha uma vocação para atender às necessidades da Administração Pública e que o GED é uma solução de grande interesse tanto para o setor público, quanto para o setor privado. A IMA foi, desta forma, se reposicionando no mercado, fortalecendo estes dois focos de atuação. Para dar apoio a estas transformações, foram criadas as gerências Comercial e de Produto. No âmbito da Gerência Comercial, foi designado um gerente de contas para cada área específica da Prefeitura de Campinas. Sua missão é entender as necessidades dos clientes e promover um bom atendimento. Uma das primeiras ações foi realizar uma pesquisa formal de satisfação com todas as áreas

da prefeitura que demandam serviços da IMA, a primeira da história da empresa. Descobrimos coisas incríveis, desde pessoas extremamente insatisfeitas até elogios à competência técnica: material farto para reflexão e tomada de atitudes concretas. Também foram designados gerentes de conta para atender especificamente outros clientes e, mais recentemente, estabelecemos canais de vendas que representam as soluções da IMA em diversas regiões do País, segmentando a nossa atuação na área de TIC e na área gráfica. A Gerência de Produto tem a missão de preparar os sistemas desenvolvidos pela IMA para que se tornem efetivamente soluções prontas para conquistar espaço no mercado, com documentação completa, manual de usuário, pacote de treinamento, processos de implantação, customização e manutenção. Mas um plano estratégico como este, para ser implementado, precisa necessariamente abordar a gestão de Recursos Humanos. Para que ele obtenha sucesso, as pessoas têm que estar envolvidas, motivadas, treinadas e alinhadas em torno de um claro objetivo comum. Para isso, é preciso investir em treinamento, programas de qualidade, focar na melhoria do atendimento ao cliente. Enfim, é preciso promover uma verdadeira mudança cultural na empresa, de forma que o engajamento e a busca coletiva de soluções seja uma característica marcante na forma como a equipe trabalha. Para tanto, desenvolvemos um conjunto de ações que culminaram com a implantação de um Plano de Cargos e Salários e um Plano de Carreiras, ambos já em vigor e com o desenvolvimento de um processo de Avaliação de Desempenho, que já estará funcional em dois meses. Desta forma, criam-se condições para que os funcionários recuperem uma perspectiva de evolução na carreira, situação que não havia até o mês passado, dado que existiam pessoas que ingressaram na empresa há mais de uma década e continuavam estacionadas no degrau inicial. Mas haverá a exigência de contrapartida para esta evolução, pois o profissional será avaliado permanentemente quanto aos seus resultados. A mudança cultural, essencial para uma empresa de serviços, começou com um Seminário de Atendimento ao Cliente, em quatro etapas, para o qual foram convocados todos os empregados, incluindo a diretoria. Todos fazem parte da cadeia de atendimento e portanto precisam buscar a excelência em serviços,

não apenas os que estão na linha de frente em contato direto com o cliente. Redefinido o foco da empresa e readequada a sua estrutura à nova forma de funcionamento, a IMA iniciou um processo de busca da certificação nacional MPS-Brasil de qualidade no processo de desenvolvimento de software, o que equivale ao nível dois da certificação internacional (CMMI). Em novembro de 2006, ela deverá se tornar a primeira empresa municipal a obter esta certificação. Todo esse novo modo de trabalhar já começa a ser percebido pelos clientes. Antes, a IMA tinha a fama de praticar preços altos. Hoje, empresas públicas que haviam até mesmo parado de fazer cotações com ela, foram reconquistadas. Nesta lista, estão a Ceasa, o Hospital Mário Gatti, o Procon, a Camprev e a Sanasa, que recentemente contratou a solução de GED da IMA. A melhoria de relacionamento ocorre também com a nossa principal cliente, a Prefeitura de Campinas, uma vez que acabamos de assinar um novo contrato, utilizando pela primeira vez o conceito de SLA [14], que estabelece obrigações quanto a prazos e qualidade do serviço prestado. Este é um momento histórico, pois se só há três anos a relação entre a Prefeitura e a IMA passou a ser regida por um contrato de fato, discriminando serviços e valores, é certo que havia ainda muitas distorções, com preços para alguns serviços totalmente em desacordo com o que é praticado no mercado; preocupava o fato de que praticamente ninguém tinha conhecimento de sua existência e não havia nenhum tipo de gestão sobre ele. Para gerenciar este novo contrato recém assinado, que contou com a participação exaustiva de dezenas de profissionais da IMA e representantes da prefeitura, além de pesquisas de mercado, a IMA está desenvolvendo um software que permitirá ao cliente acompanhar par e passo a execução de todos os serviços nele estabelecidos. As assinaturas dos primeiros contratos com novas prefeituras, inicialmente em serviços gráficos e depois em TI, trouxeram novas perspectivas e motivação. A partir dos primeiro produtos já empacotados, as dezenas de propostas comerciais atualmente em negociação devem frutificar nos próximos meses, já que o período de maturação médio de um contrato de TI com uma prefeitura é de cerca de um ano. Além disso, o GED reformulado como produto está neste momento sendo negociado com empresas privadas

14-Service Level Agreement , ou Acordo de Nível de Serviço

importantes. A IMA associou-se à AmCham (Câmara de Comércio Americana) e tem participado de eventos e rodadas de negócios, com foco em GED, aproximando-se de potenciais clientes da iniciativa privada. Reconquistando a Prefeitura Municipal de Campinas com excelência no atendimento, qualidade como provedor de soluções e assessoramento tecnológico, em conjunção com a penetração em novos mercados, acredito que a IMA estará bem posicionada para o futuro. Diante de tudo isso que aconteceu neste curto espaço de um ano e meio, acredito que a IMA esteja atravessando um momento especial, um momento no qual começa a atingir a sua maturidade empresarial. Os novos caminhos a serem trilhados e as novas conquistas a serem alcançadas já estão no horizonte. Começa, agora, uma nova etapa na história da empresa, que aos 30 anos se prepara para alçar novos vôos".

Epílogo

• Ao completar 30 anos, a IMA está instalada na Rua Ataliba Camargo Andrade, 47, no Cambuí, em Campinas. Possui cerca de 150 funcionários e atua nas áreas de Desenvolvimento de Sistemas, Infra-estrutura de redes e telecomunicações, datacenter, suporte técnico, treinamento, serviço de atendimento ao cidadão-156 (call center), criação e produção Web, gráfica e imprensa oficial do Município de Campinas. Ao desenvolver atividades em todas estas áreas, a IMA adquiriu expertise em oferecer soluções completas a seus clientes, que vão desde a especificação, passando pelo desenvolvimento do sistema, implantação, treinamento, suporte técnico e atualizações, até a impressão de material gráfico.

• A empresa se reposicionou no mercado, transformando suas soluções em produtos, que estão disponíveis para atender a outros municípios, pois são flexíveis e facilmente costumizáveis às necessidades peculiares de cada cliente. Entre estes sistemas destacam-se o Integre, para gestão de redes escolares, o Gales, para gestão da Alimentação Escolar, ambos fortemente direcionados ao setor público, e o Gerenciamento Eletrônico de Documentos, voltado para atender às demandas dos setores público e privado.

• Para além destas soluções, já maduras e sendo comercializadas com outros clientes, a IMA possui mais de 45 sistemas em operação para a Prefeitura de Campinas. Também está capacitada para desenvolver novas soluções, a partir das necessidades de seus clientes.

• Em novembro de 2006, a IMA deve se tornar a primeira empresa municipal na área de TIC a obter a certificação nacional (MPS-Brasil), como resultado de uma ação desenvolvida em conjunto com a Softex (Sociedade para Promoção da Excelência do Software Brasileiro) para a im-

plantação de um programa de melhoria no processo de desenvolvimento de software.

- A empresa acabou de implantar um Plano de Carreiras, Cargos e Salários, como parte de uma visão estratégica que acredita que, para uma empresa na área de serviços, a valorização do elemento humano é fundamental para a promoção da qualidade.

- A IMA integra a diretoria da Abemtic (Associação Brasileira de Entidades Municipais de Tecnologia da Informação e Comunicação, que tem o objetivo de fomentar o intercâmbio de experiências e soluções entre os associados e a realização de estudos e pesquisas na área e Tecnologia da Informação e de Comunicações. Também é associada da Amcham (Câmara Americana de Comércio.

- Poucas semanas antes do fechamento deste livro, a empresa finalizou dois importantes contratos, fornecendo à Prefeitura de Matão-SP o Integre e à Sanasa a sua solução de Gerenciamento Eletrônico de Documentos. Estes contratos marcam a entrada da empresa no mercado com suas soluções de tecnológicas.

- Recentemente, a IMA implantou uma nova sistemática de relacionamento com a sua principal cliente, a Prefeitura de Campinas, utilizando o conceito de SLA (Service Level Agreement , ou Acordo de Nível de Serviço), que estabelece obrigações quanto a prazos e qualidade do serviço prestado.

- Estão entre os clientes atuais da empresa, Prefeitura de Valinhos-SP, Prefeitura de Paulínia-SP, Prefeitura de Aguaí-SP, Prefeitura de Indaiatuba-SP, Ceasa-Campinas, Cohab-Campinas, Procon-Campinas e Setec.

Cronologia:

1972

• 25 de fevereiro: Entra em operação o primeiro Centro de Processamento de Dados da Prefeitura, com um computador IBM 360/25.

1976

• 9 de julho: Através da lei 4635 é criada a IMA.

• 13 de setembro: Inicio das atividades da IMA, com aprovação de seu estatuto e posse da primeira diretoria.

1977

• Janeiro: Atualização dos equipamentos com a instalação do IBM 260/125.

1982

• 5 de fevereiro: IMA assume a Imprensa Oficial do Município de Campinas

• 8 de setembro: Iniciados o processo de transferência do quadro técnico da IMA para a Cisinformática.

1983

• 2 de julho: iniciados os processos de retomada de atividades da IMA, com 18 funcionários sendo reincorporados à empresa.

• 26 de dezembro: instalação do IBM 4331

1984

• Agosto: Instalação de terminal conectado ao Serviço

de Processamento de Dados do Senado Federal.

• 2 de novembro: Organização do Pan-Americano de Futebol de Salão, com o processamento de estatísticas no evento.

• 4 de novembro: Iniciada a operação do 156, o Serviço de Apoio ao Cidadão, criado e administrado pela IMA.

1986

• Abril: Iniciada a operação com o sistema para controle de horários de ônibus, através de dois terminais instalados no Terminal Cury.

• Primeiro semestre: Substituição do IBM 4331 pelo IBM 4341.

• Julho: Aquisição de microcomputadores Itautec I-7000, primeira experiência com micro-informática na Prefeitura de Campinas

• Segundo semestre: IMA interliga postos de saúde e otimiza marcação de consulta.

1990

• Outubro: Com autorização da Justiça Eleitoral local, a IMA consegue apurar as eleições praticamente em tempo real, fato nunca antes realizado no País.

• Segundo semestre: tem início o desenvolvimento do Sistema de Geoprocessamento da IMA e implantação da Rede Municipal de Informação Integrada (Remii)

1992

• Novembro: Lançamento do Imageo, primeiro produto comercializado pela IMA.

1995

• 18 de Março: Anunciada a implantação do Projeto Alpha para informatização de escolas e postos de saúde.

• 03 de outubro: IMA recebe o prêmio Destaque do Ano 95/96, na categoria Birôs Públicos, conferido pela revista Informática Hoje.

2000

• 1º de Janeiro: A Prefeitura de Campinas passa com tranqüilidade pelo Bug do Milênio.

2001

• Março: IMA desenvolve software inédito para cadastramento de participantes e registro de demandas das Assembléias do Orçamento Participativo.

• Junho: Entra em operação o primeiro módulo do Gales - Sistema de Gestão da Alimentação Escolar.

• Julho: Entra no ar o Portal da Prefeitura de Campinas na Internet.

• 27 de Dezembro: Prefeitura promulga lei dando preferência ao software livre.

2002

• Fevereiro: Tem início o desenvolvimento da solução em Gerenciamento Eletrônico de Documentos.

• 08 de Abril: IMA lança o primeiro Posto de Informação Participativo, que fica instalado na Praça de Atendimento Porta Aberta, no Paço Municipal de Campinas.

• Setembro: IMA inaugura nova sede nas dependências da Polis do CPqD.

- Dezembro: O GED está totalmente funcional. Cerca de 800 mil documentos do IPTU são digitalizados.

2004

• 10 de fevereiro: Inauguração da Unidade Primavera do Projeto Telecentos Campinas.

• 29 de abril: IMA conclui mudança para a nova sede, na Rua Ataliba de Camargo Andrade, no Cambuí.

• 13 de maio: IMA conclui o desenvolvimento do Integre.

• 24 de junho: Ima conquista o segundo lugar no VII Prêmio Conip de Excelência em Informática Aplicada aos Serviços Públicos, pelo conjunto de soluções que desenvol-

veu para a Prefeitura de Campinas.

• 19 de agosto: Início das operações da "IMA Conecta".

2005

• Março: IMA facilita a implantação do programa de distribuição gratuita de uniformes para os alunos da Rede Municipal de Ensino.

• 14 de setembro: IMA é premiada na categoria "Iniciativa do Ano" na Infoimagem 2005, o segundo maior evento do mundo na área de Gerenciamento Eletrônico de Documentos (GED).

• 15 de setembro: Relatório da Comissão Especial de Estudos da Câmara Municipal isenta a IMA de responsabilidade nos problemas gerados pelo SIM.

• Novembro: O Centro de Acessibilidade Total entra em atividade no Ceprocamp.

Os sistemas desenvolvidos pela IMA

Ao longo da sua existência a IMA desenvolveu centenas de sistemas para a Prefeitura Municipal de Campinas e outros clientes. Atualmente, 45 deles continuam em operação, constante ou sazonal. Veja a relação desses sistemas:

Educação

01- Sistema Integre (Gestão Integrada da Rede de Ensino)

Gestão da Rede de Ensino; através de um cadastro único de todos os alunos da Rede Municipal.

02 - SIR-Sistema Integrado de Remoção

Processamento informatizado da remoção de professores, especialistas e funcionários da Secretaria Municipal de Educação.

03 - Sistema de Informações Geográficas – Cadastro Escolar para Ensino Fundamental

Apoio à tomada de decisão no planejamento e gestão da demanda escolar existente para as escolas públicas de ensino fundamental.

04 - Sistema de Informações Geográficas-Estudos Estatísticos dos Índices de Promoção, Retenção e Evasão Escolar

Apoio à geração de indicadores de promoção, retenção e evasão escolar da rede municipal de ensino fundamental e supletivo.

05 – CEI - Cadastro da Educação Infantil

Gestão da Demanda da Educação Infantil, com registro das crianças que desejam ingressar em uma escola municipal e geração da ordem de classificação para as matriculas.

06 - GALES–Gestão da Alimentação Escolar (módulo técnico - CEASA)

Planejamento de cardápios e da distribuição de gêneros alimentícios para as unidades educacionais.

07 - GALES Web–Gestão da Alimentação Escolar (módulo administrativo - SME)

Gestão financeira para o Programa de Alimentação Escolar.

08 - Conta Escola

Cálculo dos valores de repasse do Conta Escola para as unidades educacionais.

Finanças

09 - Cálculo Dívida Ativa

Cálculo da dívida do IPTU para pagamento à vista ou parcelado via internet.

10 - Sistema GED–Software de Visualização de Imagens Digitalizadas para o DRM – Departamento de Receitas Mobiliárias

Recuperação de imagens digitalizadas de documentos armazenados em banco de dados para os documentos DIC–Documento de Informação Cadastral (Abertura/Alteração/Cancelamento), Ações Fiscais / Relatório de Fiscalização, Regime Extraordinário, DEMEPP e AIDF – Autorização de Impressão de Documentos Fiscais.

11 - Sistema GED–Software de Visualização de Imagens Digitalizadas para o DRI – Departamento de Receitas Imobiliárias

Recuperação de imagens digitalizadas de documentos armazenados em banco de dados para os documentos Ficha Cadastral, PIC, Parecer Fiscal, Histórico Fiscal, Extrato, Gabarito e Diligência Fiscal.

12 - ISSQN-web

Cálculo de valor de abertura, encerramento e parcelas em atrasos para os contribuintes de ISSQN via Internet.

13 - Sistema CODAE

Consulta via Internet dos Códigos de Atividades Econômicas.

14 - Projeto CEF

Interface com a Caixa Econômica Federal para Pagamento de IPTU em casas Lotéricas.

Administração

15 - Sistema 156

Atendimento ao cidadão, com registro das solicitações de cidadãos, fornecendo informações diversas sobre Prefeitura de Campinas.

16 - Solicitações 156 Web

Formulário para cadastro, consultas e acompanhamento das solicitações ao serviço 156 através da Internet.

17 - Sistema de Protocolos

Cadastro e acompanhamento da tramitação de protocolados na Prefeitura.

18 - Protocolo Web

Formulário de consulta de andamento dos protocolados em tramitação na PMC através da Web.

19 - Sistema de Suprimentos (Almoxarifado e Patrimônio)

Planejamento, controle de compra, controle de estoque e controle dos bens patrimoniais (transferência, inventários e localização física dos bens).

20 - Downloads das Licitações

Controle de interessados nas licitações, comunicando os mesmos quanto ao status dos editais.

21 - Sistema de Transportes Internos (DETI)

Controle de Abastecimento de Combustíveis; controle dos lubrificantes, combustíveis, serviços de manutenção e tráfego; compra de peças para veículos da PMC.

22 - Pesagem do Lixo

Registro do peso de lixo depositado no aterro sanitário, geração de relatórios para acompanhamento do contrato de coleta de lixo.

Assistência Social

23 – Pró-rendas

Gestão de financiamentos para pequenos negócios.

24 - Programa Municipal Jovem Trabalhador

Cadastramento e classificação de jovens candidatos ao primeiro emprego.

25 - Passe Desemprego

Cadastramento e classificação de pessoas candidatas à obtenção do benefício.

26 - FMDCA (Fundo Municipal de Desenvolvimento da Criança e Adolescente)

Gestão de doações de pessoas físicas e jurídicas às entidades assistenciais.

27 - CRPD – Centro de Referência da Pessoa com Deficiência

Cadastramento e disponibilização de informações às

pessoas com algum tipo de deficiência física.

28 - Renda Mínima

Gestão do Programa Municipal de Renda Mínima;

29 - Conferência Municipal de Assistência Social

Cadastro e emissão de relatórios de participantes no evento.

30 - Controle de Subvenções às Entidades Assistenciais

Cadastro e Controle das Subvenções às entidades.

Planejamento

31 - Sistema de Loteamentos, Lotes, Glebas e Execução de Serviços

Cadastramento de loteamentos, glebas, lotes e a execução de serviços nos loteamentos.

32 - Sistema Tribunal de Contas

Cadastramento das áreas doadas, permissionadas, adquiridas e baixadas, com emissão de relatórios ao Tribunal de Contas para gestão dessas áreas.

33 - Sistema Seqüencial de PRC´s

Geração automática de numeração das Plantas Referenciais Cadastrais – PRC.

34 - Sistema de Controle de Fichas e Mapas

Controle da entrada e saída de Fichas e Mapas.

35 - Formulário Eletrônico DIC – Documento de Informação Cadastral

Formulário de cadastramento para obtenção da inscrição municipal.

36 - Formulário Eletrônico DEMEPP – Declaração de

Micro Empresa e Empresa de Pequeno Porte

Formulário de cadastramento para enquadramento no TICO – Tratamento de incentivo ao contribuinte.

37 - Formulário Eletrônico AIDF – Autorização para Impressão de Documentos Fiscais

Formulário de cadastramento para obtenção de autorização para impressão de documentos fiscais.

Recursos Humanos

38 – SAIP- Sistema de Apoio à Implantação do Plano de Cargos e Salários

Sistema de gestão dos processos gerados a partir da implantação do Plano de Cargos e Salários da PMC.

39 - Sistema de Concursos Internos

Cadastro e emissão de inscrições de candidatos aos concursos internos da PMC.

40 - Recadastramento do Funcionalismo

Recadastramento dos servidores públicos municipais ativos e inativos incluindo a emissão de crachás de identificação dos servidores.

Obras e Urbanismo

41 - Sistema de Alvarás

Consulta, emissão e controle de alvarás para aprovação, execução, instalação, uso e certificado de conclusão de obras.

Infra-estrutura

42 - Sistema de Gestão Integrada.

Cadastramento e controle do atendimento de solicitações referentes a serviços públicos necessários à manutenção e melhoria do município, com cadastramento descentralizado, via Internet, nas Administrações Regionais.

Diversos

43 - Sistema de Controle de Participantes em Congressos

Cadastramento de participantes em congressos, com emissão de etiquetas para crachás e relatórios gerenciais.

44 - Controle das Assembléias do Orçamento Participativo

Controle das Assembléias do Orçamento Participativo, com credenciamento dos participantes e geração de relatórios.

45 - Conferência Hip-hop

Cadastro dos Participantes do Evento.

Agradecimentos

Agradecemos:

À Ana Maria Freire Prado, Márcio Fernando Correa Ricardo, Humberto Galetti Martines e José Roberto Alves Ferreira , todos profissionais de carreira da IMA, cujas memórias serviram como ponto de partida para a elaboração deste trabalho;

Aos ex-presidentes e ex-funcionária da empresa, que contribuíram com a narrativa de suas experiências para a realização deste trabalho e se mostraram solícitos quando instados a dar entrevistas, realizadas nas seguintes datas:

Maria da Graça Albert Moraes, em 29 de Março de 2006;

Arnaldo Machado de Sousa, em 05 de Abril de 2006;

Arthur Pinto de Lemos Netto, em 10 de Abril de 2006;

Palimércio de Oliveira Pinto, 28 de abril de 2006;

Aníbal de Lemos Couto, em 02 de maio de 2006;

Renato Silveira Bello Stucchi, em 24 de Abril de 2006;

Sérgio Carlos Torres, em 25 de Abril de 2006;

José Benedito Schneider, em 16 de Maio de 2006;

Paulo Roberto de Oliveira Pinto, em 19 de Maio de 2006;

César Cardoso, em 25 de Maio de 2006;

Silvio Aparecido Spinella, em 26 de Maio de 2006;

Arthur Machado Scavone, em 09 de junho de 2006;

Bruno Souza Vianna, em 14 de junho de 2006.

À Biblioteca Municipal Professor Ernesto Manoel Zink, por possibilitar o acesso à sua hemeroteca, de onde foram compiladas a maior parte dos textos jornalísticos utilizados nesse trabalho;

Ao Museu da Imagem e do Som e ao Setor de Fotografia do Departamento de Comunicação da Prefeitura de Campinas, por cederem os direitos de uso de fotografias pertencentes a seus acervos;

Às profissionais da área de Comunicação da IMA, Judith Nardez e Beth Vansan, pela preciosa ajuda que concederam durante a execução de todo o trabalho;

À imensa comunidade anônima de internautas que, disponibilizando informações em sites como o Wikipédia e o Clube do Hardware, entre outros, possibilitou a checagem de muitas informações;

Aos profissionais de imprensa, cronistas da era moderna, que registraram grande parte da história aqui narrada;

E ao presidente da IMA, Bruno Vianna, pelo apoio dado à realização deste livro.

Ficha técnica

Concepção, pesquisa e texto:
Sérgio Abreu Oliveira Júnior – MTb 46.219.

Auxiliar de pesquisa e transcrição de fitas:
Henrique Miranda da Silva.

Projeto gráfico e diagramação:
Alex André de Moraes

Capa:
Márcio Furlan

Revisão:
Fábio Reynol